منظمة العمل العربية



مكتب العمل العربى

منظمة العمل الدولية



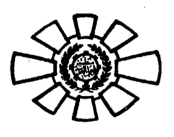
مكتب العمل الدولى

إدارة منظمات أصحاب العمل ودورها المتغير

بقلم :

س . ر . دى سيلفا

منظمة العمل العربية



مكتب العمل العربي

منظمة العمل الدولية



مكتب العمل الدولي

إدارة منظمات أصحاب العمل ودورها المتغير

بقلم :

س . ر . دي سيلفا

تم نشر هذا البحث باللغة العربية

بالتعاون بين منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية

* لا تعبر الآراء الواردة فى هذا البحث بالضرورة عن رأى منظمة العمل الدولية ، أو مكتب أنشطة أصحاب العمل ، أو عن آراء أى منظمة أصحاب عمل معينة ..

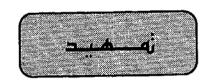
* لا تعبر الآراء الواردة فى هذا البحث بالضرورة عن رأى منظمة العمل العربية ..

إدارة منظمات أصحاب العمل ودورها المتغير

بقلم :
س . ر . دي سيلفا[1]

المحتويات

□□□



تمهيد

■■ تزداد الدقة والكفاءة المطلوبتان لإدارة منظمات أصحاب العمل مع التغيرات السريعة التى تطرأ على عالم تزول فيه الحدود ، وتترابط فيه الاقتصادات والمؤسسات . ومعظم أنشطة منظمة العمل الدولية مع منظمات أصحاب العمل موجهة نحو تعزيز وتطوير قاعدة الموارد البشرية لهذه المنظمات لزيادة قدرتها على الاستجابة لاحتياجات أعضائها ، وللاضطلاع بدور وطنى فعال ، ولتمكينها من أداء دور إقليمى ودولى . ويستقصى البحث الذى بين أيدينا الجوانب الكثيرة لمنظمات أصحاب العمل ولجانب الإدارة فيها بطريقة تحليلية ، ويسعى إلى تحديد مختلف الاتجاهات والمشاريع والموارد البشرية المؤهلة للتأثير على منظمات أصحاب العمل فى التسعينات ، كما يدرس شواغل هذه المنظمات المحتملة بنهاية القرن الحالى وبداية القرن القادم .

وكاتب هذا البحث السيد س. ر. دى سيلفا ، مؤهل لإعداد هذه الدراسة بحكم خبرته كرئيس تنفيذى سابق لمنظمة أصحاب عمل ، وبحكم عمله مع منظمة العمل الدولية فى ميدان أنشطة أصحاب العمل .

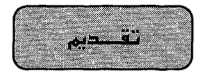
وهذا البحث جزء من النشاط الذى يقوم به برنامج منظمة العمل الدولية لتنمية الموارد البشرية الذى تموله (دانيدا) . لذلك فإننى أود التعبير عن شكرى (لدانيدا) لما قدمته من دعم قدرتنا على تنفيذ برنامجنا لتنمية الموارد البشرية ، وإتاحة الفرصة لإعداد هذا البحث الذى هو إحدى ثماره .

جنيف ، يونيو / حزيران ١٩٩٢

هـ . همار

مدير مكتب أنشطة أصحاب العمل

منظمة العمل الدولية



يأتى نشر هذا البحث فى إطار التعاون المشترك بين منظمة العمل العربية ومنظمة العمل الدولية . وهو تعاون يستهدف فى المحصلة النهائية نشر المعارف التى تفيد أطراف الإنتاج فى الوطن العربى . وقد رأت منظمة العمل العربية فى هذا البحث مادة مفيدة تستحق القراءة المتأنية ، والفهم العميق ، لعل هذا يثمر اتجاها ، يأخذ من تحولات ومتغيرات الحاضر معينا ، يستشرف ما قد تأتى به الرياح فى المستقبل ..

البحث يقدم للقارئ مادة علمية مبسطة ، وكلماته ذات مغزى عميق تستحق التفكير، وحقائق موثقة عن أرفع المراجع العلمية ، نتاج قرائح أفضل الخبراء فى الموضوع . ولذلك فالكتاب مفيد ، ومادته ثرية صريحة، وسوف يخرج منه القارئ المهتم ، بإذن الله، بما يفيده ويعينه على فهم أمور كثيرة تجرى أمام عينيه الآن على الساحة العالمية .

والبحث فضلا على كل هذا يمهد الطريق ، الذى قد يتعين على إدارة منظمات أصحاب العمل أن تسلكه ، لأداء دورها الهام فى العالم المتغير الذى نعيشه .

والله ولى التوفيق ،

بكر محمود رسول
المدير العام
لمنظمة العمل العربية

القاهرة ، يوليو / تموز ١٩٩٤

□□□

التعـــريف والنـــطاق

١- لا يشير تعبير : (**منظمة أصحاب عمل**) فى هذا البحث إلى غرف التجارة أو الغرف التجارية (أيا كانت تسميتها) بل إلى منظمات أصحاب العمل ، التى تنشأ من أجل حل علاقات العمل وقضايا السياسات الاجتماعية الأخرى المتصلة بإدارة الأعمال. ومع ذلك فإن هذا التعبير ينطبق كذلك على المنظمات التجارية كغرف التجارة ، إذا كانت تمارس أنشطة تمارسها عادة المنظمات التى تؤدى دورا مختصا بالسياسات الاجتماعية . ويقتصر انطباق هذا التعبير على هذه المنظمات التجارية فى الحدود التى تمارس فيها هذه المنظمات الدور المتصل بالسياسات الاجتماعية.

٢- لا يتجاوز نطاق هذا البحث عرض بعض الأفكار حول منظمات أصحاب العمل، ودورها وخصائصها وإدارتها وآثار الأحداث العالمية على تطورها المحتمل . وليس الهدف من هذه الدراسة تقديم مخطط للطريقة التى ينبغى بها إدارة منظمات أصحاب العمل ، لأن العوامل المتغيرة - المفصلة فيما يلى - تحول دون إمكانية وضع سياسة أو أسلوب إدارة مثاليين يناسبان كافة الظروف الوطنية والثقافات المختلفة .

كذلك ليس الهدف من هذا البحث تقديم مقترحات حول كيفية إنشاء منظمات أصحاب العمل ، حيث إن الدراسة تركز فى الأساس على إدارة القائم منها فعلاً .

والأفكار التى تطرحها هذه الدراسة تتعلق بشكل رئيسى بتلك المنظمات التى تمارس فعلاً تقديم خدمات معينة لأعضائها ، إضافة إلى ممارستها لدور على مستوى

كلى ، ولعلها لا تتصل كثيرا بالمنظمات التى تمارس ، حصرا أو بشكل رئيسى ، مهام وضع السياسات على الصعيد الوطنى ، دون أن تكون معنية بتقديم الخدمات إلى المؤسسات .

٣ – ومن الطبيعى أن تتأثر الآراء التى يعبر عنها الباحث هنا بما اكتسبه من خبرة خلال عمله لمدة ٢٥ عاما فى منظمة لأصحاب العمل وإدارته لها وتقديم الخدمات من موقعه فيها . كذلك بخبرات منظمات أصحاب العمل الأخرى التى تمارس تقديم الخدمات ، وتشارك فى التأثير على صياغة السياسات الوطنية .

ولولا هذا التأثر لكانت الدراسة مجرد بحث نظرى لا علاقة له بالمعرفة المكتسبة والتجربة المعاشة . وقدأتاحت اتصالات الكاتب بمختلف منظمات أصحاب العمل ، كما أتاح له دوره الحالى فى منظمة العمل الدولية ، أن ينظر إلى الأمور من الخارج أيضا ، إن صح التعبير ، وهوما يعطى للأمور أحيانا بعدا لا نلمسه حين ننظر إلى الأشياء من الداخل فحسب .

□□□

العوامل المؤثرة والمتطلبات الأساسية

٤ – تحتم معالجة هذا الموضوع التطرق إلى عدد من العوامل المؤثرة التى تفرض نفسها على إدارة المنظمات . فهنالك قوانين وأعراف وطنية لها دورها فى تحديد مسارات منظمات أصحاب العمل ، فمثلاً قد يكون هناك فى بلد ما قانون ما يفرض على منظمات أصحاب العمل أداء دور ما ؛ كأن يشمل القانون المنظم لشئون اتحادات العمال ومنظمات أصحاب العمل ، أن يدخل فى مهامها ممارسة دور فى علاقات العمل، أو يفرض هذا القانون على منظمات أصحاب العمل أن تسجل نفسها وفقا لأحكامه ، وأن تتخذ لنفسها هيكلية معينة ، وأن تحدّ من مهامها . وقد ينتج عن وجود حركة نقابية نشطة أو اضطرابات عمل متكررة نشوء تحيز وتجاهل إزاء الخدمات المتصلة بعلاقات العمل . وكذلك فإن وجود إمكانيات اللجوء إلى القضاء فى قضايا العمل يزيد من أهمية الجانب التمثيلى للخدمات .

٥ – لهذا فإن الصفة المميزة لمنظمة ما هى نتاج الأسباب التى دعت إلى إنشائها أصلاً . فقد كان إنشاء منظمات أصحاب العمل فى بعض البلدان ، كهيئات مستقلة ومنفصلة عن الغرف التجارية أو غرف التجارة أو الصناعة ، أمرا استدعاه بروز حركة نقابية قوية بقيادة أفراد على قدر من الكفاءة والخبرة المهنية ، مما تطلب وجود مستوى مكافئ من الخبرة المهنية فى جانب أصحاب العمل ، وذلك لمعالجة قضايا علاقات العمل. إذ وجدفى هذه الحالات أن غرف التجارة القائمة غير مهيأة للتفاوض مع

الاتحادات العمالية ، وأنه ينبغى إعطاء هذه المهمة إلى منظمة منفصلة يقوم عليها موظفون مهنيون متفرغون يكرسون وقتهم وجهدهم لمعالجة قضايا علاقات العمل .

من هنا قامت منظمات أصحاب العمل بتطوير خدمات تخصصية لأعضائها فى ميدان علاقات العمل ، كتقديم خدمات بشأن المفاوضة الجماعية ، وخدمات استشارية فى مجال علاقات العمل ، كأن تقوم المنظمات بتمثيل اصحاب العمل فى محاكم العمل (حيثما وجدث) وفى النزاعات العمالية ، ومعالجة قضايا علاقات العمل مع الحكومات، والسعى للتأثير على تشريع العمل ، وإنشاء علاقات مع اتحادات العمال ، وغير ذلك كثير . ومن الواضح أنه يتعذر تقديم مثل هذه الخدمات من قبل الموظفين الإداريين فحسب ، الأمر الذى استدعى توظيف منظمات أصحاب العمل لأشخاص يتمتعون بخبرات مهنية أكثر منها إدارية .. لحل هذه الأمور .

وهكذا نرى أن الدور الذى اضطرت منظمة ما إلى أدائه لعوامل تاريخية يؤثر على الطريقة التى تجرى بها إدارتها .

٦ - ثمة تمييز آخر على قدر من الأهمية ، هو التمييز بين أنواع المنظمات القائمة . ففى بعض البلدان ، ولأسباب تتعلق بحجمها ، نجد منظمات تقتصر عضويتها على صناعة منطقة جغرافية ما . ويجرى إنشاء هذه المنظمات على أساس إقليمى أو أن تكون حصرا على عدد من أصحاب العمل الذين يمارسون نشاطا تجاريا معينا ، كأن يكون هنالك رابطة لأصحاب العمل فى مجال الهندسة ، وقد تنضوى هذه المنظمات تحت لواء منظمة مركزية ، وكثيرا ما نجد فى هذه الحالات أن المنظمة المركزية تتولى أمور السياسات على المستوى الوطنى (كالسياسات الوطنية للأجور والعلاقات العامة) بينما تقوم المنظمات الإقليمية أو التجارية بتوفير الخدمات المهنية لأعضائها ، كالخدمات المتصلة بالمفاوضة الجماعية ، والتفاوض مع اتحادات العمال فى حالات النزاعات، وتمثيل أصحاب العمل فى محاكم العمل وغير ذلك . وتعتبر المنظمات الاقليمية وتلك القائمة على صناعات محددة أقدر أحيانا على تحديد احتياجات أصحاب العمل، وتقييم

واقع علاقات العمل القائمة بسبب اتصالاتها بأصحاب العمل على مستوى القاعدة . وهذا، كما يقولون ، امتياز لا تتمتع به المنظمات المركزية .

٧ - هنالك ثلاثة عوامل مؤثرة فى إدارة منظمات أصحاب العمل :

*** أولها : هو طابع العضوية وصفتها التمثيلية :**

فقد تجد منظمة ما لأصحاب العمل التى تتألف معظم عضويتها من مؤسسات كبيرة ومتوسطة ، أن هذه المؤسسات ترغب ، من جهة ، فى ممارسة قدر أكبر من النفوذ فى إدارة المنظمة ، ولكنها ، من جهة أخرى ، ترغب فى الوقت نفسه فى أن تسير المنظمة وفق سياسة « **مستنيرة**» بشأن علاقات العمل ، أى سياسة تعمل على تسوية النزاعات عن طريق التفاوض لا التخاصم . وثمة اتجاه لمشاركة واسعة فى أدوار منظمات أصحاب العمل من قبل الشركات الكبيرة التى تدفع دائما اشتراكات أكثر من الشركات الصغيرة ، وبالتالى ترغب أن تمارس نفوذا فى توجيه مسار المنظمات . أما التوجه نحو سياسات منسجمة فى علاقات العمل فينبع من كون الشركات الكبيرة لديها سياسات فى مجال العاملين ، ولديها جهاز خاص بإدارة هذه السياسات وتنفيذها (دائرة للموارد البشرية) . إلا أن المؤسسات الصغيرة غالبا ما تنظر إلى مدير شئون الموظفين (على افتراض وجوده) نظرتها إلى « **صاحب المشاكل** » الذى يستخدم لحل القضايا حين تنشأ دون أن يكون له دور معين يؤديه لخلق مناخ يقلل من عدد ما قد ينشأ من نزاعات . فأداء مثل هذا الموظف يقدر عادة بما " **يكسبه** " من معارك (كما تسميها بعض الإدارات) مع العمال والاتحادات ، أكثر مما يُقيّم بمقدرته على التوصل إلى حلول توفيقية تحافظ على كرامة العامل وتبقيه راضيا دون أن تجرده من حوافزه . ولهذا التقييم بالطبع استثناءات عدة ، ولكن المهم هنا هو التأكيد على أن المؤسسات الكبيرة غالبا ما تكون أكثر من غيرها إدراكا لضرورة تحسين إدارة الموارد البشرية . وهى لا تقع إلا نادرا فى خطأ النظر إلى دوائر شئون الموظفين على أنها دوائر خدمات " **فحسب** " . والصلة بين هذا التمييز بين الشركات والقضية المطروحة هنا هى أن

منظمات أصحاب العمل التى تمثل نسبة عالية من أصحاب العمل ، ممن لديهم سياسات لإدارة الموارد البشرية ، توجه أنشطتها وخدماتها عادة لتحقيق علاقات عمل منسجمة من خلال أساليب مختلفة تحددها بالضرورة تقاليد علاقات العمل فى كل بلد على حدة .

٨ - ويرتبط الجانب التمثيلي لمنظمات أصحاب العمل بدورها كقوى ضاغطة ، إذ أنه كلما ازدادت عضويتها ونسبة تمثيلها تعاظم النفوذ الذى تقدر على ممارسته فى الأوساط الحكومية والإدارية . ثم إن عضوية المنظمات كثيرا ما تحدد دورها ، فالمؤسسات الصغيرة تنضم إلى منظمة ما بسبب ما تقدمه هذه من خدمات معينة توفر من تكاليفها أو لأنها تسد فراغا لا تستطيع هذه المؤسسات سده بنفسها بسبب نقص الخبرة الإدارية فى إدارة شئون الموظفين لديها . ومن جهة أخرى ، فإن المؤسسات الكبرى ، أكثر من الصغرى ، قد تتوقع من المنظمات أن تلعب دورا فعالاً على الصعيد الوطنى ، إضافة إلى الدور الذى يفصله هذا البحث لاحقا ، نظرا لما لدى هذه المنظمات من خبرات مقيمة فى بعض المجالات التى تقدم الخدمات فيها .

٩ - * العاملان الأخيران : هما المال والموظفون :

وكلاهما يمثل مشكلة قائمة بذاتها فى الكثير من منظمات أصحاب العمل وخاصة فى البلدان النامية . ويؤثر كل من هذين العاملين على الآخر بمعنى استحالة توفير الموظفين الأكفاء دون المال ، واستحالة تقديم الخدمات التى تولد الدخل المطلوب دون موظفين أكفاء .

وهذه أمور ستتناولها الدراسة فى مرحلة لاحقة . أما الآن فنكتفى بالقول بأن الإدارة الجيدة لأية منظمة لأصحاب العمل تتطلب موظفين مؤهلين ، وموارد كافية للإبقاء على هؤلاء الموظفين ، لأن نفقات الموظفين ، تمثل بالضرورة نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية للمنظمة ، شأنها شأن كافة المنظمات الخدمية التى تعتمد على العاملين فيها لضمان جودة خدماتها .

الدور المتغير لمنظمات أصحاب العمل

١٠ - لا توجد فى ضوء العوامل المؤثرة - سالفة الذكر - أية أجوبة جاهزة حول مختلف الأدوار التى ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تؤديها . ومع ذلك فإن من الممكن تحديد عدد من الأدوار التى يمكن أن تلعبها منظمات أصحاب العمل ، رهنا بالقيود والشروط القائمة فى البلدان المختلفة . إلا أن هذا الدور يتوقف على ما إذا كانت المنظمة المعنية **إقليمية أو على مستوى الصناعة الواحدة أو مركزية** - أى اتحاد منظمات لا اتحاد مؤسسات . ولن يلتفت فى هذه الدراسة كثيرا إلى هذه الفروق، وسيعتبر توزيع الأدوار خاضعا للترتيبات الداخلية .

١١ - ثمة قضية أساسية كثيرا ما تستدعى البت ، هى ما إذا كان ينبغى للمنظمة أن تركز على علاقات العمل ، أو تهتم بالقضايا الأوسع نطاقا ذات الطابع الاجتماعى الاقتصادى . وغالبا ما تبدأ منظمات أصحاب العمل ، عند تأسيسها ، بالتركيز على دورها فى علاقات العمل ، وحتى المنظمات المتطورة تواصل التركيز على علاقات العمل بوصفها المجال الهام ، إن لم يكن الرئيسى فى أنشطتها . وقد كانت علاقات العمل تقليديا هى مجال الاختصاص الرئيسى لمنظمات أصحاب العمل ، مما يبرر احتمال بقائها مجال الاهتمام الرئيسى والنشاط الأساسى فى كثير من الحالات . ولعل هذا من منطق الأمور ، لأن أى إهمال لعلاقات العمل من قبل منظمات أصحاب العمل سيؤدى إلى زوال الفرق بينها وبين منظمات المهن ، مما يقضى على مبرر وجود

منظمتين منفصلتين فى البلد الواحد . فدور منظمات أصحاب العمل فى علاقات العمل هو ما يميزها عن المنظمات الأخرى ، ويخلق الحاجة إلى مهارات وخبرات ذات طبيعة خاصة. يضاف إلى هذا أنه ما دام هناك أصحاب عمل وعمال ستكون هناك دائما حاجة ملحة إلى قيام علاقات عمل سليمة ، وخاصة فى البلدان التى تقوم فيها صناعات كثيفة العمالة .

١٢ – كان دور منظمات أصحاب العمل فى علاقات العمل فى الماضى يقتصر على الرد على أى إجراء حكومى أو عمالى . وقد قامت منظمات أصحاب العمل التى حاولت تطوير دورها فى علاقات العمل ، بتحويل هذا الدور إلى دور وقائى مهمته خلق المناخ والأطر اللازمة لتعزيز العلاقات عن طريق التفاوض ونبذ النزاعات ، وقد أصبح لدور منظمات أصحاب العمل فى علاقات العمل ثمانية جوانب على الأقل :

١٣ – * **أول هذه الجوانب :**

دورها فى صياغة السياسات ، وفى الدفاع عن المصالح ، وينطوى هذا الدور على ممارسة التأثير على الحكومات بشأن تشريعات العمل وسياساته ، والمشاركة فى الهيئات الثلاثية لتحديد الأجور ، ووضع مدونات السلوك والمواثيق التى تحدد المبادئ والإجراءات الأساسية فى علاقات العمل . وينطوى هذا الدور أيضا على ممارسة التأثير على اتحادات العمال أى الدخول فى مفاوضات جماعية ، والسعى لربط أية زيادات فى التعويضات بزيادات فى الإنتاجية .

* **الدور الثانى :**

دورها فى مجال الخدمات الاستشارية المتعلقة بالعمل ، وهو مجال واسع يكاد يشمل ميدان علاقات العمل بكامله ، من أمور المفاوضة الجماعية إلى تفسير القوانين والشئون الانضباطية.

* الدور الثالث :

تمثيلى ، وخاصة فى بعض البلدان التى تتطلب تمثيل الأعضاء أمام محاكم العمل ، إضافة إلى تمثيل المنظمة لدى السلطات المعنية بإدارة العمل .

* الدور الرابع :

المشاركة فى تسوية النزاعات بما فيها الاضرابات .

* الدور الخامس :

المفاوضة الجماعية التى لا تشكل دورا مستقلا فحسب بل دورا شديد الصلة بدور المنظمة فى خلق المناخ المناسب لعلاقات العمل المنسجمة . ومع ذلك فإن دور منظمات أصحاب العمل فى المفاوضة الجماعية يختلف من بلد إلى آخر . ففى بعضها تتصرف المنظمة من موقع استشارى ، بينما تدير هى نفسها المفاوضات نيابة عن أعضائها فى بعض البلدان الأخرى، بل تصبح طرفا فى الاتفاقات الجماعية نيابة عن الأعضاء .

* الدور السادس :

تدريب العاملين فى المؤسسات وخاصة المسئولين عن إدارة شئون الموظفين على المهارات المتصلة بعلاقات العمل .

* الدور السابع :

ذو طابع عام ، ويختص بتعزيز علاقات العمل وتطويرها . ويتم ذلك بعدد من الطرق، فقد تلجأ منظمة أصحاب عمل ما إلى تشجيع تسوية النزاعات عن طريق التفاوض ، أى فى الواقع إلى تشجيع فكرة الوقاية من النزاعات بدلاً من تسويتها . وقد تلجأ منظمة أخرى إلى التدريب على إدارة الموارد البشرية وعلى المهارات المتعلقة بعلاقات العمل كوسيلة لخلق العلاقات المنسجمة . وهنالك وسيلة أخرى لتعزيز هذه العلاقات هى تشجيع مشاركة العمال وإقامة قنوات اتصال فى الاتجاهين فى مختلف

المؤسسات . وهذه الوسيلة على قدر خاص من الأهمية فى إطار العمل على زيادة السلوك الديمقراطى فى المؤسسات وفى إجراءاتها . ولا شك أن منظمات أصحاب العمل فى بعض البلدان تدرك أن الحركات النقابية القوية قادرة على دفع الحكومات إلى إصدار تشريعات تضمن مشاركة العمال بشكل من الأشكال ، كأن يشاركوا فى مجالس الإدارة وفى ملكية الأسهم وفى مجالس المنشآت وغيرها . وينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تتعرف على ما يجرى فى منطقتها وخارجها ، وأن تحيط أعضاء ها علما بها ، وباتجاهاتها ، وأن تشجع الأعضاء على تبنى مشاريع طوعية تشرك العمال، فى إدارة المؤسسات (كأنشطة المجموعات الصغيرة) لما فيه مصلحة أصحاب العمل والعمال ، نظرا لما لهذه المشاريع من تأثير إيجابى ممكن على الإنتاجية ، وعلى تعميق انتماء العمال للمؤسسات .

*** الدور الثامن :**

ولمنظمات أصحاب العمل ، أخيرا، دور هام جدا فى مجالى البحوث ونشر المعلومات حول مواضيع عديدة ، منها : قانون الحالات ، والنزاعات ، والبيانات الاقتصادية المتصلة بعلاقات العمل والمفاوضة الجماعية كالأجور والتعويضات . يضاف إلى هذا إمكانية إجراء البحوث ونشر نتائجها حول ممارسة علاقات العمل فى البلدان الأخرى . ويفترض لهذا أن تتوافر لدى المنظمات القدرة على إجراء المسوحات وأن يكون لديها نظام أو وحدة لمعلومات سوق العمل تتوافر فيها الخبرة البشرية اللازمة .

١٤ – تتجه منظمات أصحاب العمل إلى توسيع دورها التقليدى فى مجال علاقات العمل ، وإلى الاضطلاع بأدوار أخرى فى مجال السياسات الاجتماعية . فقد أدركت بعض المنظمات **مثلاً** أن عليها أن تقوم بدور فى إعادة التكييف الهيكلى الصناعى ، الذى يجرى فى العديد من البلدان اليوم (**يستخدم تعبير "إعادة التكييف الصناعى " هنا بمعنى كيفية رفع فاعلية وتنافسية مختلف قطاعات الاقتصاد وخاصة قطاع التصنيع**) وتحتاج البلدان التى بدأت عملية إعادة التكييف الصناعى

أو تعتزم بدءها إلى التعرف على خبرات البلدان الأخرى التى مرت بهذه التجربة وبخاصة فيما يتعلق بمشاكل العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل التى تنشأ أو قد تنشأ ، كفائض العمالة ، والطرق الممكنة لحل هذه المشاكل ، والخطوات اللازمة لتجنبها أو التخفيف منها باللجوء إلى إعادة التدريب أو إلى تنمية المهارات فى اتجاهات الاستخدام .

ومنظمات أصحاب العمل قادرة على جمع هذه المعلومات لفائدة أعضائها ، بل على وضع الخطط للتخفيف من المشاكل التى قد تنشأ . وينتظر من منظمات أصحاب العمل أيضا أن تلعب دورا تفاوضيا هاما مع النقابات لتوفير أفضل مناخ ممكن لعلاقات العمل من أجل ضمان نجاح عملية إعادة التكييف .

وثمة مجال لقيام منظمات أصحاب العمل بإقناع الحكومات بالأساسيات الضرورية لتحقيق النمو الاقتصادى السريع وبدراسة النماذج الأخرى التى قد تكون صالحة اليوم (كالدول المصنعة حديثا مثلاً) .

وثمة مجال آخر لدور القطاع الخاص حتى فى القطاع غير النظامى وخاصة فى المجالات التى تتطلب رفع الضوابط التنظيمية (فالإفراط فى التنظيم هو ما يدفع بالناس إلى القطاع غير النظامى) أو مساعدة القطاع غير النظامى على الوصول إلى الأجهزة البيروقراطية ، وإلى الأسواق والتسهيلات الائتمانية وغيرها .

١٥ – ثمة دور آخر تقتضيه الأهمية المتزايدة لكل من الصحة والسلامة المهنية وإدارة البيئة . فهناك اليوم وعى كبير للآثار الإيجابية لسياسات السلامة والصحة المهنية على الإنتاجية ، حتى على علاقات إدارة العمل . ولعل أهم دور ستضطلع به منظمات أصحاب العمل فى المستقبل هو السعى إلى المحافظة على البيئة من أجل الأجيال القادمة ، والحيلولة دون تعريضها للخطر من جراء الأعمال التجارية والسعى وراء الربح .

١٦ – أما دور منظمات أصحاب العمل فى مجال العلاقات العامة فلا خلاف عليه، غير أن المنظمات نفسها تهمله فى بعض الأحيان . وينبغى أن تتذكر المنظمات أن من فوائد السمعة العامة المحمودة أنها تنعكس إيجابيا على سمعة أعضائها، وأنها تزيد فى الوقت نفسه من مصداقية المنظمة ذاتها . لذلك ينبغى لكافة المنظمات أن تطور خططا خاصة بعلاقاتها العامة ، أما محتوى هذه الخطط وطرق تنفيذها فهى تقع خارج نطاق هذه الدراسة (٢) .

١٧ – يجدر بمنظمات أصحاب العمل أن تطور وترسخ لدى الشركات فلسفة أو تقاليد تدعو إلى الاستثمار فى الإنسان . أو بكلمات أخرى : إن منظمات أصحاب العمل ، بحكم اهتمامها بقضايا السياسات الاجتماعية ، تكون فى وضع فريد يتيح لها إقناع أصحاب العمل بالحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات . وغالبا ما تكون منظمات أصحاب العمل مؤهلة أكثر من غيرها من المنظمات كالغرف المهنية مثلاً ، للعب هذا الدور لكونها معنية بأمور علاقات العمل ذات الصلة الوثيقة بإدارة الموارد البشرية .

١٨ – والسبيل العملى الواضح لقيام منظمات أصحاب العمل بأداء دور المحفز فى هذا الصدد هو فى تيسير وتنظيم التدريب على إدارة الموارد البشرية . فعن هذا الطريق يمكن أن يتوصل أصحاب العمل ، إضافة إلى التدريب ، إلى الاقتناع بالحاجة إلى علاقات إنسانية سليمة فى المؤسسات تضمن تحسين الأداء والإنتاجية وبالتالى تحسين علاقات العمل . ويتحقق دور منظمات أصحاب العمل فى إقناع أصحاب العمل بضرورة زيادة اهتمامهم بالقضايا الاجتماعية بواسطة عملية "**تثقيف**" واسعة تؤكد على عواقب إنجاز نمو اقتصادى سريع دون اعتبار للمشاكل الاجتماعية . ويوسع منظمات أصحاب العمل أن تؤدى دورا حيويا فى إقناع أصحاب العمل بأنه حين تنطوى التنمية الاقتصادية على إبقاء الشرائح الفقيرة من السكان العاملين فى حالة من الفقر دون أية بوادر بالتحسن ، فلا بد للمشاكل والتوترات الاجتماعية أن تنشأ .

١٩- يجدر بمنظمات أصحاب العمل أن تولى مزيدا من الاهتمام بالسياسات المنسقة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية ، لأنه كثيرا ما ينظر الناس إلى كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية كما لو كان مسألة منفصلة . وكثيرا ما لا يولى الاهتمام الكافى بالآثار الواقعة على كاهل استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جراء سياسة ما فى مجال ما . فحين يضع أحدنا سياسة للضمان الاجتماعى مثلاً فإنه قد لا ينظر إليها إلا من وجهة النظر هذه دون أن يدرس آثار سياسته على مجمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية . وقد يهمل مثلاً آثار مشروعه على الرواتب والاستخدام . لذلك فإنه ينبغى لسياسات الإدارة أن تتوافق مع الأهداف التجارية للمؤسسة المعنية ، وأن تتغير مع تغير طابع الأعمال التجارية المارسة . فسياسات إدارة العلاقات الإنسانية فى مؤسسة خدمية ما مثلا ستركز على ضمان جودة الخدمة، بينما سيكون التركيز فى مؤسسة تصنيعية على تحقيق خفض فى التكاليف من خلال زيادة الإنتاجية . وحين يشكل حسن التعامل مع الناس جزءا من فلسفة الشركات يصبح تنسيق وتكامل السياسات الخاصة بالموظفين أيسر بل أقرب إلى الآلية .

وخير ما نفعله هنا هو الاستشهاد بمقتطف من الفلسفة الإدارية لإحدى الشركات المعروفة دوليا بحسن إدارتها للموارد البشرية . وهذه الشركة هى شركة (هيوليت - باكارد) التى ترى فى الناس جزءا لا يتجزأ من أهدافها . **وهى :**

> "أن تساعد العاملين فى هيوليت باكارد على الاسهام فى نجاح الشركة ، وأن توفر لهم أمانا وظيفيا يستند إلى أدائهم ، وأن تقر بإنجازاتهم الفردية وأن تساعدهم على اكتساب شعور بالرضا الذاتى عن عملهم ."

ويعلق (مايكل بير) الأستاذ فى معهد الدراسات العليا فى إدارة الأعمال فى جامعة هارفارد ، و (بيرت سبكتور) الأستاذ المساعد فى جامعة نورث إيسترن على فلسفة (هيوليت - باكارد) فى إدارة العلاقات الإنسانية **بقولهما** [٣] :

" كثيرا ما تكتشف المؤسسات التى لا تتمتع بفلسفة واضحة التصور والتعبير تعود فى أصولها إلى حكمة المؤسسات ، أن سياساتها وممارساتها فى إدارة العلاقات الإنسانية تفتقر إلى ما يتوافر لدى شركة (هيوليت - باكارد) من اتساق وتكامل . وتتسم القرارات المتعلقة بسياسات إدارة العلاقات الإنسانية فى هذه المؤسسات بسيطرة الاعتبارات البراجماتية قصيرة الأجل عليها لا بمجرد تأثرها بها . وغالبا ما تكون نتيجة سياسات غير متسقة تعوق خلق علاقة مع الشركة تتجاوز فى معناها مجرد المصلحة الخاصة . وغالبا مايؤدى عدم الاتساق إلى تقويض الصلة بالشركة لأن الثقة تقوم على اتساق المعاملة . ويصبح أساس العلاقة بين العاملين والشركة نفعيا - قائما على التبادل ، لا أخلاقيا معنويا - مستندا إلى شخصياتهم مع هدف وفلسفة محددين ، وأخيرا .. إن أى تطور لسياسات إدارة العلاقات الإنسانية مستقبلاً دون أية فلسفة واضحة أو تقاليد راسخة سيكون تطورا غير متسق وغير مستقر"

لذلك يصح القول بأن لمنظمات أصحاب العمل دورا تؤديه فى مساعدة أعضائها على تحقيق سياسات متكاملة فى مجال إدارة الموارد البشرية .

٢٠ - إن التقاليد التى يمكن لمنظمات أصحاب العمل خلقها فى المؤسسات ضمن المجالات المشار إليها أعلاه ، لا يمكن تحقيقها فى غضون فترات قصيرة من الزمن . فهى محصلة تفاعل طويل بين المؤسسات ومنظمات أصحاب العمل ،

ولأنها كذلك فإن استمرارية الموظفين فى منظمات أصحاب العمل جانب هام من جوانب إدارتها . ومن الضرورى أن نتذكر أن العلاقة بين منظمات أصحاب العمل وأعضائها علاقة مستمرة (أكثر من استمرار العلاقة بين شخص ومحاميه أوطبيبه)

وهذا ما يعطى لموظفى منظمات العمل بعد مدة من الزمن قدرة على التأثير على تفكير الشركات لإقناعها بتطوير سياسات إيجابية فى مجال الموظفين تقضى بالاعتراف بقيمة الإنسان وبالحاجة إلى مقاسمة العاملين ثمرات النجاح . ولا بد لموظفى منظمات أصحاب العمل ، كى يتمكنوا من ممارسة هذا التأثير على المدى الطويل ، من لعب دور حاسم آخر .

٢١ - تستطيع منظمات أصحاب العمل أن تلعب دورا هاما آخر ، فى السياق العام لدورها فى تعزيز التدريب ، هو تعزيز تنمية المهارات المتصلة بالاستخدام على كافة المستويات . ومنظمات أصحاب العمل فى موقع يسمح لها بأداء دور فعّال فى مجالات كثيرة ، خاصة مع انتقال العديد من البلدان من الاقتصادات الزراعية إلى الاقتصادات الصناعية ، بما يواكب هذا التحول من احتياجات متزايدة لإعادة التكييف الصناعى . من هذه المجالات : المساعدة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمجتمع الذى يتحول إلى الصناعة ، ومنها أيضا المساعدة فى تحديد التغيرات التى ينبغى إدخالها على التدريب وإعادة التدريب على المهارات نتيجة عمليات إعادة التكييف الصناعى (أى نتيجة العمالة الفائضة) .

ومنظمات أصحاب العمل هى الوسيلة المثالية لنقل سياسات التدريب الوطنية إلى أصحاب العمل واحتياجات أصحاب العمل إلى الحكومات ومؤسسات التدريب ، ومنظمات أصحاب العمل قادرة أيضا على تشجيع إنشاء نظم حوافز تضعها الحكومات تحت تصرف أصحاب العمل لتشجيعهم على ممارسة التدريب وتكثيفه . ومما سيعزز دور منظمات أصحاب العمل فى هذا المجال انتقال مسئوليات التدريب المتزايد إلى المؤسسات .

٢٢ - ثمة دور آخر لا تؤديه إلا بضع منظمات أصحاب عمل ، وإن كان دورا يرجى أن يزداد عدد من يمارسونه ، وهو التأثير على المؤسسات التربوية . وهنالك أكثر من مبرر لممارسة هذا الدور ، ففى بعض البلدان النامية يعود جزء كبير من التوتر

الاجتماعى، وما ينجم عنه من اضطراب (يؤدى فى بعض الأحيان إلى عنف) إلى النظام التربوى السائد الذى ينتج خريجين غير قابلين للتوظيف ، لأن ما زودوا به من معارف لا يلبى احتياجات البلد التجارية أو التنموية . ومن الآثار الناجمة عن هذا فقر البلاد فى المؤهلات والمهارات المطلوبة لتسيير المؤسسات . والواقع أن ما ينبغى للدول النامية أن تتجنبه هو الوقوع فى مطب تخريج شبيبة غير مؤهلة التأهيل المناسب .

وهنا يأتى الدور الهام الذى تستطيع منظمات أصحاب العمل أن تؤديه فى هذا المجال وهو تحديد ورصد احتياجات الصناعة والتجارة وإعلام المؤسسات التعليمية المعنية بهذه الاحتياجات ، والمحافظة على روابط وثيقة مع هذه المؤسسات لضمان ربط النظام التربوى باحتياجات الأعمال التجارية والبلاد .

وثمة مبرر آخر لمشاركة منظمات أصحاب العمل فى النظام التربوى ، هو أن الفئات المثقفة والعديد من العاملين فى المؤسسات التربوية فى بعض البلدان كثيرا ما يكونون معادين بدرجات متفاوتة للمشاريع الحرة والربح ، رغم أن هذه لم تعد مشكلة كبيرة بعد انهيار الاقتصادات الاشتراكية وذات التخطيط المركزى . ولما كانت بعض هذه المواقف نتيجة للجهل بحقيقة المشاريع الحرة فإنه يستحسن أن تضع منظمات أصحاب العمل خططا الهدف منها تعريف السلطات التربوية والمعلمين بالدور الحقيقى الذى تلعبه الصناعة فى المجتمع . وقد سبق لإحدى المنظمات فى أحد البلدان المتقدمة صناعيا أن قامت قبل عدة سنوات بتنظيم برنامج لمعلمى التلاميذ الذين تتراوح أعمارهم بين (١٢ و ١٦) سنة للعمل فى المؤسسات كوسيلة لتبديد المفاهيم الخاطئة عن التجارة والصناعة ، وقامت المؤسسات بتسديد كافة نفقات البرنامج . وكان الدافع لهذه الفكرة شعور المنظمة بأن تلاميذ المدارس يبدأون التفكير فيما سيفعلون فى المستقبل عند ما يكونون فى فئة العمر هذه ، وأن معلميهم يؤثرون على خياراتهم ومواقفهم . من هنا يصبح مهما استهداف هذه الفئة من المعلمين "**لتثقيفها** " بأمور التجارة والأعمال . فإن ما يحدد ثروة أى بلد من البلدان ، فى التحليل الأخير ، هو تنمية وتوزيع قواه البشرية، كما أثبتت ذلك اليابان وسنغافورة وغيرهما من بلدان اقتصاد السوق المصنعة .

٢٣ - يكتسب دور منظمات أصحاب العمل فى التعامل مع النظام التربوى أهمية خاصة فى تلك المجتمعات التى لا يوجه فيها التعليم نحو الاستخدام بالقدر الكافى أو حيث ينتج النظام التربوى خريجين يصعب استخدامهم . وبطالة الشباب المتعلم طريق مختصرة إلى الحركات الثورية ، ويمكن إبطال احتمالات توليد الاضطرابات الاجتماعية والسياسية الناتجة عن السياسات التربوية السيئة بالضغط على السلطات والمؤسسات التربوية كى تعير مزيدا من الاهتمام لاحتياجات العمالة وفرصها قبل تحديد أولوياتها التعليمية . وقد يكون هذا الدور بمثابة مثير جيد لحماسة بعض منظمات أصحاب العمل. وتشمل الوسائل التى يمكن أن تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها فى مجالى التعليم والتدريب على المهارات اتباع **السبل الآتية :**

(١) تحديد المهارات المطلوبة والاحتياجات التعليمية لأصحاب العمل والتوجهات التربوية الضرورية لتحقيقها .

(٢) تحديد عواقب السياسات التربوية غير المناسبة حيثما تدعو الضرورة .

(٣) ممارسة الضغط على الحكومات والمؤسسات التربوية لتتخذ التدابير التصحيحية الضرورية فى ضوء الأولويات المحددة .

(٤) إقامة أو تشجيع إنشاء برنامج لتثقيف المعلمين لتوعيتهم بطبيعة الأعمال التجارية فى المجتمع ، وتعريفهم بالمناخ أو البيئة المطلوبة من أجل تنمية التجارة وغير ذلك .

(٥) الربط بين أصحاب العمل والمؤسسات التربوية وصانعى القرار .

٢٤ - كثيرا ما يطرح سؤال عما إذا كان يتعين على منظمات أصحاب العمل أن يكون لها موقف سياسى أو دور سياسى أم لا ؟ ..

* وهو سؤال يصعب الجواب عليه ، خاصة لأن الامر يتوقف إلى حد كبير على الوضع السياسى فى كل بلد على حدة ، ولكن لا بد من الاقرار بأن من الصعب أن تكون المؤسسات مجردة تماما من العلاقات أو الاتصالات السياسية ، نظرا لضرورة

هذه العلاقات والاتصالات السياسية بالنسبة لها فى إطار ممارستها لدورها الضاغط المؤثر .

ولكن هذا شىء والقول بأنه يتعين على المنظمة أن تتخذ موقفا سياسيا شيء آخر ، لأن اتخاذ الموقف السياسى يمكن أن ينعكس سلبا على المنظمة لسببين اثنين **هما** :

* **أولهما:**

أن المنظمة التى تصبغ نفسها بلون سياسى غالبا ما تصبح معرضة لفقدان مصداقيتها وقوتها فى حالة حدوث تغيير سياسى وخاصة فى البلدان التى تحدث فيها تغيرات سياسية بين حين وآخر .

* **وثانيهما :**

التأثير السياسى المحتمل على مواقف المنظمة من قضايا علاقات العمل وعلى علاقاتها مع النقابات .

ومن المبادئ الهامة التى تضمن للمنظمات علاقات ثقة وتفاهم مع النقابات هو بناء علاقات العمل على مبادئ ومعايير العلاقات الصناعية إلى أبعد حد ممكن . فالنقابات لن تثق كثيرا بمنظمات أصحاب العمل حين تبنى هذه قراراتها على اعتبارات سياسية رغم ما لهذه الاعتبارات من أهمية أحيانا . وفى التحليل الأخير نجد أن ما يحدد انطباع النقابات وغيرها عن منظمات أصحاب العمل هو سلوكها فى تصرفاتها مع الآخرين وما إذا كانت تعمل على تعزيز العلاقات الصناعية ومصالح أعضائها المتصلة بها لا المصالح السياسية .

٢٥ – من الضرورى أيضا ، وفى إطار ولاية منظمة العمل الدولية ، أن نتطرق بإيجاز إلى دور منظمات أصحاب العمل فى تحقيق " **العدالة الاجتماعية** " . إلا أننا لن نتطرق لموضوع المسئولية الاجتماعية ، أو الدور الاجتماعى للمنظمات ، ولن نحاول تحديد هذه المسئولية أو الدور لأن هذا يقع خارج نطاق هذه الدراسة . والهدف

الأساسى لمنظمة العمل الدولية **هو تحقيق العدالة الاجتماعية** ، وأداة المنظمة الرئيسية فى سعيها هنا هى معايير العمل الدولية ، أى اتفاقيات وتوصيات العمل الدولية . ومؤخرا أخذ أصحاب العمل ، كما أخذت منظماتهم ، تعير اهتماما متزايدا للوسائل الأخرى المتاحة لتحقيق العدالة الاجتماعية ، وذلك شعورا منهم بدورهم الاجتماعى ، وبالحاجة إلى الاستجابة إلى ما هو مطلوب منهم فى مختلف أنحاء العالم، وليس القصد مما نقول هنا التقليل من دور معايير العمل الدولية فى تحقيق العدالة الاجتاعية بل التأكيد على بعض التطورات اللاحقة الهادفة إلى تحقيق أغراض مشابهة .

٢٦ – نكتفى هنا بالإشارة إلى طريقتين يمكن لمنظمات أصحاب العمل بموجبهما أن تفى بدورها الاجتماعى ، وبالتالى تسهم فى إقامة العدالة الاجتماعية .

*** الطريقة الأولى :**

هى مشاركة هذه المنظمات فى شئون علاقات العمل التى تدخل فى صميم اختصاص منظمات أصحاب العمل . وغالبا ما يفضى الدور الذى تلعبه منظمات أصحاب العمل فى علاقات العمل إلى تحسين العلاقات بين أصحاب العمل والنقابات مع اختلاف فى الدرجة مع اختلاف الظروف . وقد تم تعزيز هذا الدور مؤخرا بمشاركة منظمات أصحاب العمل فى بعض البلدان فى تدريب العاملين وغيرهم من الإداريين فى مواضيع العلاقات الصناعية كالمفاوضة الجماعية وتسوية النزاعات وغيرهما . وفى بعض البلدان كان الغرض الأصلى من إنشاء منظمات أصحاب العمل هو القيام بدور فى مجال العلاقات الصناعية . ومع تزايد الاهتمام بالعلاقات الصناعية فى أجزاء كثيرة من العالم ولأسباب متعددة يتوقع أن يتوطد دور العلاقات الصناعية فى منظمات أصحاب العمل فى النهوض بالعدالة الاجتماعية . ويعزز دور علاقات العمل فى هذه المنظمات بعض المعايير الأساسية لمنظمة العمل الدولية كالتوصيات أرقام (٩١) و(٩٤) و (١١٣) و (١٢٩) .

٢٧ - * الطريقة الثانية :

وهناك دور حديث ثان يزداد اضطلاع منظمات أصحاب العمل به ، وهو دورها في التدريب على إدارة الموارد البشرية . وقد أخذ هذا الدور شكل قيام المنظمات بتوعية أصحاب العمل بالحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وبضرورة توفير التدريب في هذا المجال أو تيسيره . وإذا ما نجحت منظمات أصحاب العمل في هذا الدور فإنها تكون قد أسهمت في تحقيق تحسين إدارة المؤسسات للعاملين فيها ، وبذلك تكون هذه المنظمات قد ساعدت في تحقيق هدف العدالة الاجتماعية . بل إنه يجوز القول بأنه ليس هناك طرق أفضل من هذه لمساهمة المنظمات في تحقيق العدالة الاجتماعية لأنها تحسن أجواء علاقات العمل وإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .

٢٨ - الأدوار الأخرى التي اضطلعت بها منظمات أصحاب العمل تتركز في مجالات الانتاجية وتطوير المشاريع الصغيرة . فقد لاحظت منظمات أصحاب العمل وجود أعداد كبيرة من المشاريع الصغيرة في المنطقة وأدركت قدرتها على توليد العمالة. ولما كانت معظم المشاريع الصغيرة . بحاجة إلى خبرات إدارية وغيرها لتتمكن من دخول مجال المنافسة الفعالة ، فقد أصبحت هذه المشاريع مجموعة مستهدفة للمساعدة من قبل منظمات أصحاب العمل ، ومجالاً كبيرا لأي توسع في عضوية المنظمات مستقبلاً . والمنظمات التي لعبت دورا في هذا المجال هي منظمات أصحاب العمل في الفيلبين وباكستان وتايلاند .

٢٩ - يزداد الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية كمجال لنشاط منظمات أصحاب العمل ، فقد أصبح معروفا اليوم أن ظروف العمل الصحية والمأمونة لها تأثير كبير على شعور العمال بالرضا ، و بالتالي على زيادة إنتاجيتهم . وهي مجال خال نسبيا من الخلافات مقارنا بغيره (كالأجور مثلاً) مما يجعله موضوعا مثاليا للتعاون في مجال إدارة العمل .

٣٠ - من الأنشطة التي أخذت تمارسها مؤخرا منظمات أصحاب العمل تلك المتعلقة

بالانتاجية ، خاصة أن الانتاجية هى السبيل للبقاء فى إطار التنافس أو لدخوله . وتحرص منظمات كثيرة على تطوير خدمات تتعلق بالانتاجية ، وقد قامت إحدى المنظمات بذلك بمساعدة من منظمة العمل الدولية . وهنالك منظمات عديدة تؤدى فعلاً دورا فعالاً فى زيادة الوعى والاهتمام بالانتاجية . وينبغى لهذه المنظمات أن تعمل بالتعاون الوثيق مع المؤسسات المعنية بالانتاجية القائمة فى بعض البلدان .

٣١ – يكتسب رفاه السكان والأسر أهمية خاصة فى البلدان التى تواجه مشكلة سكانية حادة . وقد تطور هذا الاهتمام فى بعض البلدان إلى برامج خارجية مجتمعية الهدف منها توسيع نطاق برامج الرعاية الاجتماعية ضمن المؤسسات لتشمل المجتمع المحلى الذى يعيش العمال فيه . وما يبرر هذا التوسيع هو أن المجتمع الذى يعيش فيه العامل يؤثر على أدائه وعلى شعوره بالرضا وعلى إنتاجيته وحرصه وانتمائه لمكان العمل، وينبغى بالتالى أن تكون كل هذه الأمور محل اهتمام أصحاب العمل، واستطاعت بعض هذه البرامج أن تساعد فى إنشاء مشاريع تجارية صغيرة فى المجتمعات المحلية المحيطة . وتشترى المؤسسات الراعية فى بعض الحالات نتاج هذه المشاريع مما يكفل لها سوقا جاهزة .

٣٢ – جرى الحديث عن دور المنظمات فى مجالى : البحوث والمعلومات ، عند التطرق إلى دور المنظمات فى علاقات العمل ، ولكن لا بد من التأكيد على أنه ما لم تتوافر المعلومات المناسبة فلن تتمكن أية منظمة من اقناع الآخرين حقا بسلامة موقفها وفعاليتها فى مواجهة أية قضية من القضايا ، كما أنه لن يكون للمساعى التى تبذلها مع الحكومات ، أو للحجج التى تقدمها إلى النقابات ، أى تأثير ما لم تكن مدعومة بالحقائق المحصة والدقيقة (٤).

٣٣ – اضطلعت منظمات عديدة بالكثير من الأدوار بناء على موافقة ودفع ومساعدة من جانب منظمة العمل الدولية . فمثلاً ، شجعت الدورات التدريبية فى تنمية الموارد البشرية التى يعدّها مكتب العمل الدولى لمنظمات العمل الآسيوية عددا من المنظمات

على بدء برامج للتدريب فى مجال إدارة الموارد البشرية أو على رفع مستوى البرامج القائمة أو تيسيرها . ودفعت أنشطة منظمة العمل الدولية فى مجال السلامة والصحة المهنية منظمات أصحاب العمل التى لا تقدم خدمات فى هذا المجال ، إلى البدء فى توفير خدمات فى السلامة والصحة المهنية لأعضائها ، على الأقل على شكل حملات توعية أو مشورة أو معلومات . كذلك فإنها جعلت أصحاب العمل يكتشفون أن السلامة والصحة سبيلان إلى إقامة علاقات تعاون فى مجال إدارة العمل لكون الصحة والسلامة موضوعا غير خلافى وحياديا نسبيا وخاليا من الهياج العاطفى الذى يميز علاقات العمل فى بعض البلدان أحيانا . وقد قدمت منظمة العمل الدولية الدعم لأحد البلدان لإنشاء رابطة ثنائية للسلامة والصحة الصناعيتين تديرها منظمة أصحاب العمل ونقابة العمال معا . ويشكل برنامج تطوير المشاريع الصغيرة السويدى الذى عدلته منظمة العمل الدولية ليصبح معروفا باسم برنامج " **حسن مشروعك** " جل أنشطة منظمات أصحاب العمل فى هذا المجال . ويثير برنامج منظمة العمل الدولية الخاص بتنمية القدرات الاشرافية اهتمام منظمات أصحاب العمل ، لأنه يتطرق إلى مجال تدريبى مهمل دوليا أعدت له منظمة العمل الدولية إحدى أفضل موادها التعليمية . ويعتبر التدريب فى مجال إدارة البيئة من الأمور التى تفيد منها منظمات أصحاب العمل . أما فى مجال علاقات العمل فقد ساد اتجاه نقل المعلومات والمهارات مع اعتبار الاتجاهات والتطورات الحديثة . وهناك مجال مساعدة آخر لمنظمات أصحاب العمل هو التدريب على إنشاء وتشغيل نظام بحوث ونظام معلومات لسوق العمل ، وهو أمر أساسى لتمكين المنظمات من توفير الخدمات والمشاركة فى التخطيط للسياسات الوطنية وصياغتها .

٣٤ – إن الخدمات المتخصصة التى تقدمها منظمات أصحاب العمل لأعضائها هى ما ترسخ مصداقيتها وتجذب أعضاء جددا إليها وتغرى الأعضاء الحاليين بالبقاء فيها ، وفى نهاية المطاف ، فإن ما يحدد تمسك الأعضاء بمنظمتهم هو شعورهم بأنها تتصرف لصالحهم وأنها تقدم لهم خير ما يمكن تقديمه من خدمات . وما الأدوار التى

تعرضنا لها حتى الآن والخدمات التى سنشير إليها فيما يأتى ، إلا الحد الأدنى للدور الذى يمكن لهذه المنظمات أن تلعبه .

إلا أن منظمات أصحاب العمل قد أخذت تلعب دورا متزايدا على المستوى العام ، المستوى الذى يمكن وصفها من خلاله بأنها شريك فى التنمية الوطنية . والتخطيط للتنمية أيا كان مستواه (محليا أو إقليميا أو وطنيا) له مكون اجتماعى يتطلب المشاركة الفعالة لمنظمات أصحاب العمل فى صياغة الخطط وتنفيذها ، وتنعكس هذه المشاركة فى اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم (١٤٤) .

٣٥ – ويتوقع أعضاء منظمات أصحاب العمل منها أن تلعب دورا ضاغطا على المستوى الوطنى ، وينطوى هذا على التأثير على الحكومات والسلطات العامة فيما يتعلق بصياغة السياسات الوطنية بشأن القضايا التى تقع ضمن اختصاص المنظمات (كسياسات العمل مثلا) . فمنظمات أصحاب العمل سترغب فى التأثير على الحكومات حين ترغب هذه فى سن تشريع عمل ما ، وذلك لتضمن عدم إعاقته لتطور الأعمال التجارية والاستثمار ، وعدم إخلاله بالتوازن القائم بين مواقف العمال ومنظماتهم من جهة ومواقف أصحاب العمل ومنظماتهم من جهة أخرى . ولا يمكن لأى منظمة أصحاب عمل أن تلعب دورا فعالاً على الصعيد العام كشريك فى التنمية الاجتماعية إلا إذا فوضها بذلك أعضاؤها ومنحوها ما يكفى من الصلاحيات للتصرف باسمهم ، بل الالتزام باسمهم بمواقف على الصعيد الوطنى . ويتوقف استعداد أصحاب العمل لتفويض منظمتهم صلاحيات كهذه على سمعة المنظمة وعلى الثقة المتبادلة القائمة بينها وبين أعضائها . وهذا أمر فى غاية الأهمية خاصة أن منظمات أصحاب العمل تتألف من مشاريع تجارية متنافسة فى الكثير من الحالات .

٣٦ – من الشروط الأساسية لنجاح تنفيذ خطط التنمية فى المجتمعات التعددية إشراك مختلف المجموعات المعنية فى صياغة تلك الخطط . وهذه المشاركة يحكمها اعتبارات **ثلاثة** :

* **أولها** : أن النهج الثلاثى فى التنمية هو صفة مميزة للمجتمع التعددى ..

* **ثانيها** : أن الخطط التى تكون نتيجة توافق بين أصحاب المصالح غالبا ما ترى طريقها إلى التنفيذ الفعال .

* **ثالثها** : أن عدم إشراك أصحاب العمل ومنظماتهم (بل العمال ومنظماتهم) فى القضايا الوطنية التى تمس مصالحهم قد يخل بالتوازن الدقيق القائم بين العمال والإدارة ، والذى لابد من الحفاظ عليه إذا ما أريد للنهج الثلاثى فى التنمية أن ينجح . ولابد لأية منظمة أصحاب عمل ، كى تلعب دورها كشريك فى التنمية الوطنية ، أن تكون ممثلة إلى درجة كافية للمصالح القائمة عليها ، وأن تتمتع بسمعة جيدة ، ليس فى صفوف أعضائها بل لدى الآخرين ، كالحكومة مثلاً ، بأنها تتقن عملها وتعرف كافة أبعاده . ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بدورها على نحو فعال فى هذا المجال إلا إذا وضعت سياسة عامة لها واتخذت موقفا مدعوما بالبيانات إزاء القضايا الأساسية . ونظرا لأهمية العلاقات الصناعية فى خلق وتوزيع الثروة وفى استهلاكها فإنه يجدر بمنظمات أصحاب العمل أن تتبنى سياسة موحدة إزاء ها . ولما كان لسياسات الأجور مثلاً ارتباط مباشر بالأسعار وبسياسات الدخول والانتاجية فإنه يجب على منظمات أصحاب العمل بالضرورة أن تكون قادرة على ممارسة النفوذ فيما يخص الحدود الدنيا للأجور التى هى نتيجة مفاوضات جماعية .

٣٧ – وقد أحسن (**يوهانس شريفل**) التعبير عن مبررات إشراك منظمات أصحاب العمل والعمال فى التنمية الوطنية ، وعن العلاقة القائمة بين علاقات العمل والتنمية **الوطنية**(٥) :

> « التنمية ، فى الاقتصاد، هى فى جوهرها مجمل السلع التى تنتجها المؤسسات والخدمات التى تقدمها . فعمل أصحاب العمل والعمال المشترك ، هو ما يحقق التنمية. من هنا تنبع ضرورة أن ينعكس الدور الهام الذى يؤديه الشركاء الاجتماعيون فى التنمية

على درجة وشكل مشاركة منظماتهم فى التخطيط للتنمية ، إلى جانب مجالس التنمية ووكالاتها ، والإدارات المختصة فى الوزارات والمؤسسات السياسية فى البلاد .. وعملية التنمية هى فى جوهرها إنتاج وتوزيع معا ، وهى لا تنجح إلا حيث يقوم توازن سليم ومقبول بين هذين العنصرين . والمسئولون عن الانتاج والتوزيع والمشاركون المباشرون فيها هم أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم ، وهذا هو جوهر علاقات العمل وصلتها بالتنمية الوطنية ، وقد ازدادت هذه الصلة متانة فى السنوات الأخيرة مع تزايد تحول عدد من خطط التنمية فى الإقليم من سياسات تنمية موجهة نحو النموالصرف إلى سياسات تعتمد نهجا « توزيعيا » يتجسد فى إعطاء درجة أعلى من الأولوية لأهداف أخرى فى التنمية كمكافحة البطالة والبطالة الجزئية واستئصال الفقر وتحقيق توزيع أكثر إنصافا للدخول والسلع . فأهداف وأغراض وتوجهات سياسات وخطط التنمية فى مختلف البلدان تعكس أولويات معينة . ولا تحسب الأولويات نظريا أو استنادا إلى تحليلات مجردة لفائدة التكاليف ، بل ينبغى أن يجرى التفاوض عليها . فما دمنا نقر بأن التنمية هى ، فى التحليل الأخير ، حصيلة مفاوضات ومساومات تنتهى بحل وسط بين مختلف أصحاب المصالح ، وهم بشكل رئيسى منظمات أصحاب العمل والعمال ، فإنه لابد من تعزيز المشاركة الفعالة لمنظمات أصحاب العمل والعمال فى عملية التوصل إلى توافق وطنى حول أهداف التنمية وأولوياتها »

٣٨ – تتدخل الحكومات فى بعض البلدان الضعيفة اقتصاديا فى العلاقات الصناعية ، فى الأجور وفى تسوية النزاعات مثلاً . ويستدعى هذا قيام منظمات

أصحاب العمل بدور على المستوى الوطنى للحيلولة دون الإخلال بالتوازن بما يتعارض مع النمو الاقتصادى للمؤسسات . لذلك فقد تضطر المنظمات وخاصة فى هذه البلدان إلى شرح وجهة نظر أصحاب العمل للوزراء والمسئولين الحكوميين على مستوى رسم السياسات فى مختلف الوزارات والدوائر . وقد تضطر المنظمات ، تحقيقا لهذا الغرض، إلى اللجوء إلى وسائل الإعلام لتقديم صورة إيجابية عن نفسها للجمهور .

٣٩ - وبقدر ما لمنظمات أصحاب العمل من دور تلعبه على الصعيدين : الجزئى والكلى ، فإن لها دورا دوليا تؤديه . ويزداد دورها هذا أهمية مع انتقال تأثير الأحداث من بلد إلى آخر ، كما أن نقابات العمال أيضا تبحث عن دور دولى لنفسها . وغالبا ما تؤدى منظمات أصحاب العمل دورها الدولى من خلال مشاركتها فى برامج منظمة العمل الدولية وفى مؤتمر العمل الدولى الذى يعقد سنويا ، ويمكنها من لعب دور فى صياغة معايير العمل الدولية وفى وضع السياسات الخاصة بأصحاب العمل على المستوى الدولى عن طريق ما يجرى من مداولات فى مجموعة أصحاب العمل فى منظمة العمل الدولية . ويزداد الدور الدولى لمنظمات أصحاب العمل حين تمثل فى مجلس إدارة مكتب العمل الدولى الذى يرسم سياساتها . كما يزداد الدور الدولى من خلال منظمة أصحاب العمل الدولية التى تسهم فى صياغة وتنسيق سياسات أصحاب العمل على المستوى الدولى . وهنالك دور دولى آخر يتعاظم حاليا وهو أقرب إلى الدور الإقليمى، ويتمثل فى تقديم المساعدات التقنية من قبل المنظمات المتقدمة فى الإقليم إلى المنظمات الأقل تطورا . ولا أدل على ذلك من الدور الذى تؤديه فى هذا المجال منظمات أصحاب العمل فى اليابان واستراليا ونيوزيلندا وجمهورية كوريا وسنغافورة . إذ تقوم هذه المنظمات بتدريب عاملين من منظمات أخرى ، وتقدم المنح وتوفر الخبرة لبرامج منظمة العمل الدولية التى تعقد لصالح منظمات أصحاب العمل . ولا بد من ملاحظة أن أداء دور دولى أو إقليمى وخاصة من خلال المشاركة فى أنشطة منظمة العمل الدولية ، لا يتاح بسهولة إلا لمنظمات أصحاب العمل الغنية التى لها أقسام أو دوائر دولية بموظفين متفرغين (وهى الاستثناء لا القاعدة) أكثر مما تتاح لكبار موظفى منظمات العمل

الأخرى المثقلين بأعباء مشاغلهم وظروفهم الوطنية .

وثمة مثال آخر على الأنشطة التى تمارسها منظمات أصحاب العمل خارج حدودها الوطنية ، وهو مشاركتها فى أنشطة منظمات أصحاب العمل دون الإقليمية .

وخير مثال على ذلك فى آسيا هو اتحاد أصحاب العمل لرابطة أمم جنوب شرق آسيا الذى أنشأ برامج لتبادل المعلومات بين أعضائه ، ويرعى مناقشات بينها حول قضايا سياسات العمل الرئيسية بما فى ذلك أنشطة منظمة العمل الدولية .

□□□

الخدمات والأنشطة

٤٠ – لقد جرى استعراض مختلف الخدمات والأنشطة الخاصة بمنظمات أصحاب العمل ، ولكن من المفيد مع ذلك ، عرضها فى سياق آخر مختلف .

* وبصفة عامة يمكن تقسيم خدمات وأنشطة منظمات أصحاب العمل إلى خمسة أنواع هى :

(١) الخدمات الاستشارية .

(٢) الخدمات التمثيلية .

(٣) الخدمات التدريبية .

(٤) الخدمات البحثية .

(٥) خدمات خاصة بجمع المعلومات ونشرها .

٤١ – * أولا : الخدمات الاستشارية :

تعنى فى حالات كثيرة توفير المشورة للشركات بشأن العديد من الأمور التى تتصل بعلاقات العمل (الأجور وشروط الاستخدام والتعويضات وتفسير قوانين العمل وتطبيقها ، وشئون السلامة والصحة ، والضمان الاجتماعى وغيرها) . ويمثل هذا الجانب من جوانب أنشطة منظمات أصحاب العمل الخدمات التى تقدمها المنظمات الوليدة تأكيدا لمصداقيتها وبرهانا على خبرتها .

٤٢ - * ثانيا : الخدمات التمثيلية :

■ وهى فى مجالات أربعة هى :

(١) تمثيل الأعضاء فى المفاوضة الجماعية والتفاوض مع النقابات ، هذا إذا كانت المنظمة المعنية تقوم فعلاً بهذه المهام نيابة عن أعضائها . ففى بعض البلدان تقوم المؤسسات نفسها بالمفاوضة دون أن تترك مجالاً كبيرا لإشراك منظمات أصحاب العمل فى المفاوضات الفعلية . إلا أن عملية التمثيل فى المفاوضة الجماعية تصبح مهمة حين تقوم منظمة أصحاب العمل فعلاً بالتفاوض نيابة عن المؤسسات بحكم العادة والتقاليد . يضاف إلى هذا أن منظمات أصحاب العمل قد تمثل أصحاب العمل فى حالات الإضراب والنزاعات الصناعية وتلعب فيها دورا حاسما فى الحفاظ على السلام الصناعى وتجنب النزاع الصناعى أو تسويته ، وتعتمد قوة خدمات منظمات أصحاب العمل فى مجال المفاوضة الجماعية إلى حد كبير على قوة وفاعلية النقابات فى البلد المعنى ، لأنه كلما ازدادت النقابات قوة استدعى ذلك مقدرة تفاوضية موازية لدى منظمات أصحاب العمل . ومن نافلة القول أنه يفترض فى المنظمات التى توفر هذه الخدمات أن يكون لديها جهاز من الموظفين الماهرين والمؤهلين وذوى الخبرة الواسعة .

٤٣ - (٢) تمارس منظمات أصحاب العمل فى البلدان التى لديها نظام محاكم العمل تمثيل أصحاب العمل أمام هذه المحاكم . ويعتبر أصحاب العمل أحيانا هذه الخدمة رخيصة وفعالة ، رخيصة لأنها تكلف أقل بكثير من خدمات المحامين فى العديد من البلدان ، وفعالة لأن منظمات أصحاب العمل تكتسب مع الزمن خبرة فى هذا المجال ومعرفة بمختلف الاجتهادات فيه . بل قد تنجح المنظمات حتى فى توجيه هذه الاجتهادات .

٤٤ - (٣) تمثل منظمات أصحاب العمل أعضاء ها عادة لدى الحكومات وفى أروقة ممارسة الضغط ، وترفع إلى الحكومات مختلف الأمور التى تهم أصحاب العمل،

وبهذا المعنى فإنها ، هنا أيضا ، تمارس دورا تمثيليا .

٤٥ - (٤) تنشئ الحكومات فى بعض البلدان هيئات ثلاثية مهمتها تحديد الأجور الدنيا والشروط الدنيا للاستخدام . وغالبا ما تمثل منظمات أصحاب العمل فى هذه الهيئات ، وبهذا المعنى فإن المنظمات تمثل أصحاب العمل فى عملية تحديد الأجور والشروط الدنيا ، وهذا دور على درجة من الأهمية لأنه ينطوى على تمتع المنظمات بنفوذ كبير فيما يختص بتحديد الأجور الدنيا . والواقع أن مسئولا فى إحدى هيئات تحديد الأجور فى أحد البلدان قال ذات مرة : « إن المنظمة الممثلة لأصحاب العمل أسهمت أكثر من النقابات فى تحديد الحد الأدنى للأجور مما ساعد فى التخفيف من التوتر الاجتماعى » .

وهذا يدل على أن منظمات أصحاب العمل قادرة على لعب دور اجتماعى هام متجاوزة بذلك مهامها التمثيلية ، ومجرد حماية مصالح أعضائها . ومع ذلك فحين تقوم منظمة أصحاب عمل ما بتمثيل صناعة ما فى هيئة لتحديد الأسعار ، أو هيئات مشابهة، فإن مهمتها فى المقام الأول تكون رعاية مصالح تلك الصناعة ، أما مصالح كافة أعضائها فهى على درجة أدنى من الأهمية إن صح التعبير .

وهذا يدل على ضرورة توافر مهارة أخرى لدى إدارة منظمات أصحاب العمل ، وهى فن الموازنة بين المصالح الفردية والقطاعية لبعض الأعضاء مع مصالح كافة الأعضاء .

٤٦ - قد تقوم المنظمات الحسنة الإدارة التى تمارس المفاوضة الجماعية بأداء دور آخر هو دور الوسيط أو الموفق ، وذلك فى نفس الوقت الذى تفاوض فيه نيابة عن أعضائها . وقد يبدو هذا غريبا أو متناقضا ومع ذلك فهو يحدث . فالمفاوضة الجماعية عملية ثنائية ، أما التوفيق فيجرى عند دخول طرف ثالث (غالبا ما يكون الحكومة) إلى المفاوضات التى تكون قد وصلت إلى طريق مسدود . أما فى نظام العلاقات الصناعية التى يفضل أصحاب العمل فيها إبقاء إجراءاتها ثنائية وتجنب تدخل

الحكومة، فإن منظمات أصحاب العمل يمكن أن تلعب دورا توفيقيا (بالمعنى المحدود للكلمة) إضافة إلى تبنيها لقضايا أصحاب العمل ، ولكن لابد من توافر بعض الشروط الأساسية حتى تنجح منظمات أصحاب العمل فى أداء هذا الدور المزدوج ، من بين هذه الشروط :

*** الشرط الأول :**

أن يتمتع العاملون فى المنظمة بثقة أعضائها ، سواء بالنسبة لقدرتهم التفاوضية وخبرتهم ، أو من حيث إنهم لا يمكن أن يعرّضوا مصالح أصحاب العمل للخطر بلعبهم الدور الثنائى . فهذا الدور قد يساعد منظمة أصحاب العمل على التوصل إلى حلول مقبولة للطرفين عن طريق جلسات تفاوضية « **خاصة** » بعيدا عن مائدة المفاوضات الرسمية .

*** الشرط الثانى :**

يتعلق بطبيعة العلاقة بين منظمة أصحاب العمل والنقابة المعنية، فالتوفيق لا يمكن أن ينجح ما لم يتوافر الاحترام والثقة المتبادلان والقدرة على الاعتماد على كلمة الطرف الآخر . من هنا يبرز أهمية عنصر " **الثقة** " فى إدارة منظمات أصحاب العمل ، علما بأن الثقة جانب ينبغى أن يتغلغل فى كافة نواحى إدارة منظمات أصحاب العمل .

*** الشرط الثالث :**

أن يتمتع موظفو المنظمة بحس مرهف لعلاقات العمل، بالإضافة إلى المهارة اللازمة للعب الدور المزدوج أو " **للبس القبعتين** " ، وأن يدركوا تماما النقطة التى ينتهى فيها أحد الدورين ليبدأ الآخر ، أو النقطة التى ينبغى فيها مزج الدورين حسب الاقتضاء .

٤٧ – يزداد اهتمام منظمات أصحاب العمل **بالتدريب** ، وفى بعض البلدان أصبح التدريب خدمة مجزية . وغالبا ما تبدأ المنظمة الراغبة فى البدء فى برامج للتدريب فى مجالات خبرتها وتخصصها كقانون العمل وعلاقات العمل مثلاً . وينبغى لمنظمات

أصحاب العمل أن تهدف مع توسع أنشطتها إلى التدريب على إدارة الموارد البشرية والتنمية الاشرافية والتدريب على المهارات التجارية التنظيمية . وحيث إن مجال الاختصاص الرئيسى لمنظمات أصحاب العمل هو قضايا السياسات الاجتماعية وعلاقات العمل ، فقد لا يكون من الحكمة أن تحاول دخول مجال التدريب الإدارى خاصة مع احتمال وجود منافسين عديدين فى مجال التدريب الإدارى العام وفى المجالات المتخصصة كالتسويق والتمويل والانتاج ، إلا أن هذا على وجه العموم يختلف من بلد إلى آخر . ومع ذلك فإنه يبقى فى وسع منظمات أصحاب العمل أن تؤدى وظيفة هامة فى هذا الصدد بمجرد مشاركتها على مستوى رسم السياسات فى المؤسسات التى تمارس التدريب الإدارى . ويمكن بالتعاون مع الجامعات التى لديها برامج لمنح درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ، إضافة إلى برامج أخرى ذات صلة ، أن يتاح للمنظمات أن تقدم مدخلات ومساهمات مفيدة . وهناك أيضا امكانية لإعداد ترتيبات خاصة باقامة شبكة من العلاقات بين هذه المنظمات وبعض المؤسسات والجامعات الأجنبية . ويتعين على منظمات أصحاب العمل التى توفر نطاقا واسعا من خدمات علاقات العمل لأعضائها دون أن تقتصر على صياغة السياسات ، أن تسعى إلى إقامة روابط مع المؤسسات التى تدرس مواد تدخل ضمن خبرة وتجربة هذه المنظمات . فالرابطة بين الممارس والأكاديمى رابطة هامة، وخاصة فى مواد العلاقات الصناعية التى يتفوق فيها الممارس على الأكاديمى . إذ أن الممارس قادر على تقديم الجانب العملى الذى يعجز عن تقديمه غير الممارس . ذلك أنه من الأفضل دائما أن يكون المفاوض شخصا قادرا على فهم المهارات والأساليب التفاوضية وعلى نقلها . وفى المنظمات الأكثر تطورا يشمل التدريب مجالات أخرى تدخل ضمنها : السلامة والصحة المهنية وإدارة البيئة وإدارة الإنتاجية .

٤٨ – يتعين أن تكون البحوث بالضرورة نشاطا هاما من أنشطة منظمات أصحاب العمل لأسباب عديدة . إلا أنه يتعين قبل استعراض هذه الأسباب تحديد مجالات هذه البحوث . إن ما يحدد مدى ونطاق البحوث التى تضطلع بها منظمة ما هو دورها

وأنشطتها والخدمات التى تقدمها . فإن كانت معظم أنشطتها فى حقل قانون العمل وعلاقات العمل فإن من الواجب أن تتركز بحوثها فى هذا الميدان . فإنه لا يجوز لأية منظمة أصحاب عمل أن تقتصر بحوثها على قانون العمل وعلاقات العمل ، لأنه لابد لأية منظمة تمارس المفاوضة المباشرة أو الخدمات الاستشارية بشأن الأجور مثلاً من أن تتوافر لها المدخلات الاقتصادية ذات الصلة والضرورية لهذا الغرض . لذلك تكمل البحوث الاقتصادية والاجتماعية ، أو مجرد جمع البيانات فى هذا الميدان ، بحوث المنظمة المعنية فى مجال قانون العمل وعلاقات العمل . كذلك فإن البحوث تزيد من قدرة منظمات أصحاب العمل على بذل المساعى الفعالة مع الحكومات ، لأنه لا بد لهذه المساعى أن تستند إلى وقائع صحيحة وإلا فقدت المنظمة مصداقيتها .

٤٩ – هناك جانب شديد الصلة بالبحوث ، بل يمكن اعتباره جزءا منها هو جانب جمع المعلومات ونشرها كخدمة تقدمها منظمات أصحاب العمل . وتختلف الاختصاصات التى يجرى فيها جمع المعلومات ونشرها باختلاف احتياجات البلدان المختلفة . ومن الطبيعى أن تلتفت المنظمات إلى تطور علاقات العمل واتجاهاتها ، إلا أن عددا متزايدا منها يقوم اليوم بجمع المعلومات الاقتصادية أيضا ، وتشير النشرات التى تصدرها منظمات أصحاب العمل فى إقليم آسيا والمحيط الهادى إلى تشابه فى الاهتمامات . وهنالك اتجاه يتصاعد نحو نشر المعلومات عن التطورات التى تجرى فى البلدان الأخرى ، ويكاد هذا أن يكون المصدر الوحيد لهذه المعلومات . إذ أن من الأهمية بمكان أن تتابع منظمات أصحاب العمل التطورات على الصعيدين الإقليمى والدولى فى المجالات التى تهمها .

□□□

هل من الضرورى قيام منظمات أصحاب عمل منفصلة ؟ ..

٥٠ - بالرغم من وجود منظمة أو أكثر للدفاع عن المصالح التجارية لأصحاب العمل، وأخرى للأنشطة المتصلة بالسياسات الاجتماعية ، وذلك فى معظم بلدان آسيا والمحيط الهادى ، فإن من المتوقع أن يفكر أصحاب العمل فى مرحلة ما فى جدوى إدماج المنظمتين ولو لمجرد التوفير فى النفقات . وهنالك لا شك حجج مؤيدة وأخرى معارضة للإدماج ، وإن كان حسم هذا الأمر يعتمد فى المحصلة النهائية على الظروف المحلية . ومع ذلك فمن المفيد استعراض بعض الأسباب التى تدعو إلى اختيار هذا التدبير أو ذاك .

٥١ - لاشك أن أهمية عنصر النفقات يقف بقوة إلى جانب الإدماج فى منظمة واحدة قادرة على الوفاء بالحاجتين ، ذلك لأن هناك خدمات مشتركة بين النشاطين تؤيد الإدماج كالمحاسبة والإدارة والبحوث . ويمكن إضافة إلى ذلك ، تأييدا للإدماج ، الاحتجاج أيضا بأن تنسيق الآراء المختلفة إزاء قضايا محددة يكون أسهل فى حالة المنظمة الواحدة . ومع ذلك فقد تكون هذه الحجة نظرية بحتة لأن بعض المسائل كثيرا ما تقع كليا فى أحد جانبى نشاط المنظمة . وقد يقال أن انتماء أصحاب العمل لمنظمتين اثنتين فى آن واحد يكلفهم مبالغ أكبر مما لو أدمجت المنظمتان ، رغم أن الإدماج لا يؤدى بالضرورة إلى توفير مبلغ يعادل ما يدفعه صاحب العمل إلى إحدى المنظمتين ، لأن الإدماج ينطوى على زيادة فى الخدمات والوظائف وبالتالى والتداعى إلى زيادة فى

التكاليف .

٥٢ – ثم إن قيام منظمة واحدة لأداء المهمتين قد يؤدى إلى تدنى الاهتمام بعلاقات العمل والسياسات الاجتماعية . فرجال الأعمال يولون الاهتمام عادة إلى ما يعتقدون أنها مصالحهم الأساسية . فأى تغيير فى السياسات الضريبية مثلاً سوف يسترعى اهتمام قطاع رجال الأعمال أكثر بكثير مما لو حصل التغيير فى مجال قانون العمل أو سياسات العمل . لذلك فمن غير المحتمل أن توسع المنظمة الواحدة نطاق أنشطتها فى المجال الاجتماعى أو أن تلعب دورا أكثر إيجابية فى مجال إدارة العلاقات الإنسانية . وعلى فرض وجود منظمة واحدة لأداء الدورين فإن محك اهتمامها بقضايا السياسات الاجتماعية هو ما يلى :

* ما هى صلتها المباشرة بالجوانب التجارية ؟ ..

* وما هو موقعها فى الأولويات بالنسبة للقضايا المعلقة الأخرى ؟ ..

ثم إن المنظمة الواحدة قد تميل إلى النظر إلى قضايا السياسات الاقتصادية من وجهة نظر اقتصادية بحتة مولية اهتماما أقل إلى أهميتها وآثارها الاجتماعية على انسجام علاقات العمل . وقد تحرص المنظمة المنفصلة على إيلاء أعضائها اهتماما أكبر للجوانب الاجتماعية وعلى تبنى سياسة محددة ودور اجتماعى معين ، بينما قد لا تبدى المنظمة المعنية أساسا بالتجارة والأعمال الاقتصادية مثل هذا الاهتمام بها .

■ لذلك يمكن القول بأن موازنة الأمر تفضى إلى استنتاج هو :

أن المنظمة المنفصلة هى الأفضل لتحقيق أهداف السياسات الاجتماعية .

٥٣ – ينبغى ، حيث توجد منظمة أو أكثر لخدمة احتياجات أصحاب العمل الاقتصادية والمتعلقة بالسياسات الاجتماعية ، أن يتوافر قدر من التعاون بينها وأن يجرى التنسيق بينها على المستوى العام بشأن القضايا المتصلة بدورها وأنشطتها . ويمكن أن ينفذ هذا التعاون والتنسيق عن طريق تمثيل كل منظمة فى هيئات اتخاذ

القرار لدى الأخرى . والتفاعل الوثيق والمستمر بين العاملين فى المنظمات المختلفة هو أيضا وسيلة فعالة لتحقيق التعاون . وما يجعل من التعاون والتنسيق أمرا حيويا هو صعوبة التمييز أحيانا بين القضايا التابعة لهذه المنظمة أو تلك .

□□□



الدخل

٥٤ - يصعب تبرير الرأى القائل بأنه يتعين على منظمات أصحاب العمل أن تكون مؤسسات لا تتوخى الربح (٦) . والواقع أن مفهوم المؤسسة غير الربحية بكامله مفهوم غير موفق لأنه فى التطبيق يعنى إدارة المؤسسة بشكل لا يكاد يترك موارد مالية كافية لتوفير خدمات فعالة ، إذ يفترض مثلاً أن كون المؤسسة غير ربحية يعنى توظيف العاملين برواتب تقل عما يمكن الحصول عليه خارجها ، وهذا يؤثر على نوعية العاملين الذين يجرى توظيفهم . يضاف إلى هذا التقليل من قيمة الخدمات التى تقدم للأعضاء ولا تستوفى عنها رسوم معقولة (وليس بالضرورة بأسعار السوق) . وكثيرا ما لا يدرك الفرق بين ألا تستهدف مؤسسة ما الربح ، وألا يكون الربح هدفها الأساسى . وحين لا يكون الربح الهدف الأساسى للمنظمة فإن بوسعها عندئذ أن تدير نفسها بحيث تحقق أرباحا وتجمع احتياطيا يسمح لها بتوظيف عاملين مؤهلين وأن توسع من خدماتها وأنشطتها . وهذا لا يعنى أن هدفها هو الربح ، بل إن الربح على شكل فائض هو إحدى الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة . وتسيير المنظمة على أسس مهنية يعتمد على الموقف الذى تتخذه هذه المنظمة من الإدارة المالية . ولا يمكن تحقيق النهج المهنى فى إدارة أية منظمة لأصحاب العمل - وهو ماسنفرد له الجزء التالى من البحث - إلا إذا توافر الاستعداد والقدرة على تحقيق الاستقرار المالى للمنظمة ، وعلى ضمان التعويض المناسب للموظفين .

٥٥ – والدخل مشكلة أساسية للعديد من منظمات أصحاب العمل التى نادرا ما يتوافر لها ما يكفى لتغطية احتياجاتها . من هنا يتأكد القول المأثور : **إن منظمات أصحاب العمل هى نواد فقيرة لأعضاء أغنياء** . لذلك يستحسن أن تضم مجالس إدارة هذه المنظمات ، فى منصب الرئيس أو المدير ، أشخاصا ممن يدركون أهمية الاستقرار الاقتصادى ويدعمون المشاريع المولدة للدخل .

٥٦ – وبشكل عام توجد أربعة مصادر رئيسية لدخل منظمات أصحاب **العمل :**

■ **المصدر الأول : اشتراكات الأعضاء :**

ولهذه الاشتراكات صيغ عديدة **منها :**

أولا : المبلغ المقطوع الموحد .

ثانيا : المبلغ المحدد على أساس عدد الموظفين .

وكلاهما لا يغطى التكاليف المتزايدة . ولا بد من إعادة النظر فى الرسم المقتطع دوريا وكذلك فى أية صيغة تستند إلى عدد الموظفين ، وإلا عجز كلاهما عن توفير الدخل الإضافى المطلوب . إلا أن الأعضاء سيعارضون الرفع المتكرر للرسوم .

وهناك **صيغة ثالثة** هى نسبة مئوية من رقم المبيعات . وقد تكون هذه الصيغة مناسبة أحيانا لغرف التجارة ولكنها غير قابلة للتطبيق دون تعديل ، لأن العلاقة بين الربح وحجم المبيعات هى أقل فى الشركات التجارية منها فى شركات التصنيع .

وهنالك أيضا **صيغة رابعة** تحدد بموجبها الاشتراكات على أساس نسبة من الأجور والرواتب مع حدين أقصى وأدنى . وتضمن هذه الصيغة تحقيق زيادة سنوية فى الاشتراكات ، وهى أقل عرضة للمقاومة من قبل الأعضاء الذين ينبغى تذكيرهم ، إن اعترضوا ، أن زيادة إنفاقهم على التعويضات لابد أن توازيه زيادة تعويضات موظفى منظمات أصحاب العمل ، إلا أنه لابد ، لنجاح تطبيق هذه الصيغة ، من توافر مستوى

رفيع من السلوك المهنى فى صفوف الأعضاء .

٥٧ - ■ **المصدر الثانى :**

والبديهى للدخل هو من زيادة عدد الأعضاء . وهذا التدبير قادر على توليد دخل إضافى يزيد على تكاليف خدمة الأعضاء الجدد ، على فرض أن رسم الاشتراك غير متدن جدا .

٥٨ - وتختلف الآراء حول نسبة الاشتراكات إلى مجموع الدخل ، وليس من جواب حاسم بصددها . فالعلاقة بين الاشتراكات وإجمالى الدخول وخاصة الدخل من الخدمات المتخصصة ، هى مؤشر للخدمات المهنية التى توفرها المنظمة . فكلما ارتفع الدخل من الخدمات مقارنة بالاشتراكات زاد احتمال كون المنظمة مجهزة على مستوى مهنى رفيع بموظفين مؤهلين تقدم خدمات عالية الجودة لأعضائها . ويمكن ، عشوائيا ، اعتبار نسبة النصف نسبة مقبولة للاشتراكات مقابل اجمالى الدخل . وكلما تراجع الاعتماد على الاشتراكات ازداد استقلال العاملين فى المنظمة .

٥٩ -■ **المصدر الثالث :**

هو الاستثمارات . ولا ينطبق هذا إلا على المنظمات التى لديها من الفائض ما يسمح باستثمارها فى مشاريع مأمونة .

٦٠ -■ **المصدر الرابع :**

وهو إلى حد كبير أهم المصادر ، هو الخدمات والأنشطة المولدة للدخل . وهذا المصدر هو أيضا معيار لمدى فائدة المنظمة لأعضائها . وهناك عدد من الخدمات التى يمكن أن تولد الدخل ، وسنكتفى بإيراد عدد قليل من الأمثلة : **أحدها** تمثيل الأعضاء لدى محاكم العمل وفى المفاوضات الجماعية ، وهذا دور فى غاية الأهمية . والتمثيل أمام المحاكم لقاء رسوم أقل من رسوم المحاماة المعتادة يولد دخلاً محترما . **وثمة نشاط آخر** مولد للدخل هو التفاوض للتوصل إلى اتفاقات ، **وآخر** هو تقديم الخدمات

الاستشارية المتخصصة (حول قانون العمل مثلاً) . **ومن الخدمات الأخرى المولدة للدخل** التدريب الذى تختلف مجالاته باختلاف الظروف ومتطلبات أصحاب العمل ، ومنه على سبيل المثال ما يجرى فى اختصاصات مهارات علاقات العمل والتنمية الاشرافية وإدارة الموارد البشرية . وتستطيع المنظمة ذات المستوى المهنى الرفيع أن تعتمد على الخدمات الاستشارية كمصدر للدخل . ويشكل تنظيم الندوات حول مواضيع تهم أسرة رجال الأعمال **مصدرا مجزيا للدخل** شأنه شأن المنشورات البحثية التى تتطلب بالطبع قاعدة معلومات جيدة وكفاءة فى البحوث ومعرفة بالاختصاص .

٦١ – تبقى نقطة لابد من التطرق إليها ، هى مدى حاجة منظمات أصحاب العمل للفوائض المالية . فهذه هى سبيلها الوحيد لكسب العاملين المؤهلين وللاحتفاظ بهم . ويمكن توظيف الفوائض أيضا فى توسيع نطاق الخدمات والانشطة ، الأمر الذى يتطلب بدوره زيادة عدد الموظفين أو رفع كفاءتهم .

□□□

الموظفون ..
وبعض المبادئ المتصلة بإدارة
منظمات أصحاب العمل

٦٢ – إن قضية الموظفين فى منظمات أصحاب العمل وقضية الادارة الفعالة لها مترابطتان بشكل وثيق مما يجعل من المناسب معالجتهما معا .

٦٣ – تشبه منظمات أصحاب العمل الهيئات أو المؤسسات التى تقدم الخدمات المهنية ، وهى فى بعض البلدان كذلك . وسمعتها فى هذا المجال تستمد من قدرتها على تقديم الخدمات التى تتسم بعمق الخبرة وبالمستوى المهنى اللائق ، سواء كانت هذه الخبرات استشارية أو تمثيلية . ومن نافلة القول أن جودة الخدمات المهنية تتوقف فى المقام الأول على نوعية الموظفين ، فقد بلغت علاقات العمل وغيرها من المسائل المتصلة بالسياسات الاجتماعية درجة من التعقيد أصبح يصعب معها على رجل الأعمال الذى يشغل منصبا فى مجلس إدارة منظمة أصحاب عمل ما أن يحيط بها دون مشورة مهنية خبيرة . ومن غير الواقعى أن يظن أحدنا أن الأعضاء المنتخبين فى جهاز منظمة ما يتمتعون بقدرة الموظفين المعينين على تقديم الخدمات التى ينشدها أصحاب العمل منهم ويدفعون رسوما مقابل الحصول عليها . فللأعضاء المنتخبين أعمالهم التجارية

الخاصة ، وغالبا مالا يكونون مختصين بالعلاقات الصناعية وغيرها من مجالات السياسات الاجتماعية ، وهو أمر أساسى إذا أرادت المنظمات أن تكتسب سمعة مهنية عالية فى مجالات نشاطها ، وهذا ما يفسر كون منظمات أصحاب العمل التى تقدم الخدمات المتخصصة والمهنية والقادرة على التفاوض باسم اعضائها وتمثيلهم ، هى تلك المنظمات التى يعمل فيها موظفون مؤهلون لتوفير هذه الخدمات . ففى هذه المنظمات لا يمارس الأعضاء المنتخبون إلا سلطة نسبية ويعنون فقط بأمور السياسات والشئون المالية والتوظيف . وفى المقابل كثيرا ما نجد أن المنظمات التى يديرها الأعضاء (مجلس الإدارة) لا تقدم إلا قدرا أقل من الخدمات يتناسب مع العدد القليل من الموظفين العاملين فيها . ولا تهتم هذه المنظمات كثيرا بتطوير موظفيها . ويعود للجماعات الاقتصادية البت فى أى نوع من المنظمات تريد ، ولكن على المنظمات أن تسعى إلى توظيف أشخاص مؤهلين فيها . وليس فى هذا ما هو جديد أو فريد لأن هذا مبدأ ينطبق على كافة المنشآت ، فكلها بحاجة إلى إدارة سليمة . وينبغى للإدارة العليا لأية منظمة أن تتيح لموظفيها المؤهلين الذين تتوافر فيهم الخبرة أن يديروا الخدمات التى تقدمها المنظمة ، وأن تكتفى الإدارة العليا بإدارة شئون السياسات والأمور المالية والتوظيف . ومن الحكمة ألا يتدخل أصحاب العمل فى إدارة منظمة أنشئت لتوفر لهم الخدمات المتخصصة خاصة إذا كانت هذه المنظمة تعمل بدقة وتلبى احتياجات أصحاب العمل .

٦٤ – ثمة مبدأ آخر يستحسن أن تعمل به منظمات أصحاب العمل ، هو أن يكون أعضاؤها المنتخبون ورئيسها من مؤسسات معروفة بسياساتها المتقدمة فى مجال سياسات إدارة العلاقات الانسانية . فما دامت منظمات أصحاب العمل تهدف إلى تحقيق الإدارة السليمة للعنصر البشرى ، والعمل على خلق علاقات عمل منسجمة ، فإن تكوين مجالس إدارتها يلعب دورا هاما فى التأثير على مدى تحقيق هذا الهدف . كذلك فإن نوعية الأعضاء المنتخبين تؤثر على دور المنظمات الذى سبقت الإشارة إليه ، وهو تطوير فلسفة أو تقاليد للشركات موجهة نحو إدارة العنصر البشرى . ويمكن خلق نوع

من المشاركة بين الأعضاء المنتخبين فى منظمة ما والأعضاء المعينين فى أمانتها ، مشاركة تأخذ شكل " **بوتقات التفكير** " أو اللجان المؤلفة من موظفين وأعضاء منتخبين ممن لديهم خبرة خاصة أو مهارة فى موضوع ما . وييسر هذا تطوير الاستراتيجيات من خلال التقاء الخبرة التجارية بالمعرفة المهنية . ويفترض هذا بالطبع وجود عدد كاف من الموظفين فى المنظمة الواحدة .

٦٥ – يتوقف تحديد نوع ومؤهلات الموظفين الذين تحتاج إليهم المنظمة على دور وطابع خدماتها ، إلا أن هناك بعض الصفات التى يمكن أن تسهم فى تحقيق الإدارة السليمة للمنظمة . فينبغى مثلاً للموظفين العاملين فى خدمات نظام علاقات العمل أن يتمتعوا بما يسمى أحيانا "بحاسة العلاقات الصناعية" ، خاصة فى المجتمعات التى يقوم فيها نظام العلاقات الصناعية على أساس قانونى متين . ولتوضيح هذه النقطة لنأخذ حالة خبير فى العلاقات الصناعية فى بلد تتعدد فيه قوانين العمل . فهو مضطر أولاً إلى إدراك أن الجواب القانونى فى علاقات العمل لا يوفر دائما حلا للمشكلة ، ولابد من النظر إلى ماوراء الحقوق والواجبات القانونية لتحديد أسباب المشكلة أصلاً . فأن تقول إن الاضراب غير مشروع وتترك الأمر عند هذا الحد لا يحل المشكلة ، خاصة إذا كان سبب الاضراب شعورا بالضيق يمكن أن يحله صاحب العمل . إذن فإنه ينبغى أن يتوافر فى مسئول العلاقات الصناعية المزيج المناسب من حاسة العلاقات الصناعية ، وينبغى له أن يعرف متى يلجأ إلى القانون ومتى لا يلجأ إليه . وهذا شىء لا يكتسب بالتعليم بل يتطور بالخبرة . ولعل من يكتسبه بسرعة هو الشخص المنفتح على الناس أكثر من غيره . ويدرك من يعرفون المحامين العاملين فى ميدان العلاقات الصناعية أن الجواب القانونى الذى يعطيه بصدد بعض المشاكل المتصلة أساسا بالعلاقات الصناعية كثيرا ما يؤدى إلى تفاقم المشكلة أكثر مما يفضى إلى حلها .

٦٦ – ثمة مبدأ على درجة كبيرة من الأهمية فى إدارة منظمات أصحاب العمل هو ضرورة تطوير جو من الثقة ، وهو أمر يمثل إحدى الركائز الرئيسية لطريقة إدارة المنظمة . ولكلمة " **ثقة** " أكثر من معنى ، وهى تستخدم هنا للدلالة على صفات كثيرة

أهمها أنه ينبغى أن تسير إدارة منظمات أصحاب العمل على أساس أن معظم العلاقات هى علاقات مستمرة سواء كان هذا بين المنظمة وموظفيها أو بينها وبين أعضائها ، ولابد لأى خبير، ليحسن المشورة ، أن يزن الوقائع التى قد تكون حساسة وسرية . ويتعين قيام علاقة ثقة بين الأعضاء والموظفين المؤتمنين على أسرار الشركات . وتختلف علاقة الثقة هنا عن تلك التى تقوم بين الزبون ومحاميه أو طبيبه ، فهذه بطابعها مؤقتة بينما العلاقات بين الأعضاء ومنظمتهم تقوم على إدراك حقيقة دوام واستمرار العلاقة بين الطرفين. لذلك تصبح الثقة أمرا فى غاية الأهمية ، وما أن يضع عضو من الأعضاء ثقته بأحد الموظفين حتى يأتمنه على كافة أسراره . والثقة أساسية أيضا فيما يتعلق بدور المنظمة كشريك فى التنمية ، لأنها تفترض قيام الأعضاء بتفويض المنظمة صلاحيات واسعة ، وافتراض أنها ستتصرف بما لا يسىء إلى مصالح أصحاب العمل عموما .

٦٧ – يميز طابع الاستمرار تلك العلاقات القائمة بين منظمات أصحاب العمل والنقابات . ويمكن القول بأن النقابات تحرص على قيام علاقات جيدة ومستمرة مع منظمات أصحاب العمل القوية والفعالة . فاستمرار العلاقات يتيح تطوير الثقة بين الطرفين . ويتحقق هذا حين يتعامل الطرفان مع بعضهما بنية صافية وعلى قدم المساواة وبدون اللجوء إلى الحيل والألاعيب ، وبهذا تصبح كلمة المنظمة كافية وموثوقا بها لدى النقابات . فكثير من القضايا تسوى حين تتوافر الثقة بين الأطراف ، وينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تجعل من العلاقات القائمة على الثقة مع النقابات أساسا لفلسفتها ، وإلا تأثرت فاعليتها فى أحد أهم جوانب أنشطتها وهو التفاوض فى حالات الاضراب والتوصل إلى تسويتها . ويفضى التعامل مع النقابات على أساس الثقة إلى خلق علاقات مناسبة على مستوى موقع العمل ، وبذلك يتم الاستفادة من السمعة الحسنة للمنظمات لصالح أعضائها .

٦٨ – ويدخل فى مدخلات عامل الثقة ، المعاملة المتساوية التى ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن توليها لأعضائها . فهؤلاء يختلفون فيما يمارسون من أعمال وكثيرا

ما يتنافسون . وهنالك أيضا المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ، وتراقب المؤسسات الصغيرة منظمة أصحاب العمل لتتأكد من أنها لا تضحى بمصالحها لصالح المؤسسات الكبيرة . ولذلك يتحتم على موظفى المنظمات أن يكفلوا المعاملة المتساوية لكافة الأعضاء ليحولوا دون أى تصور ممكن للتضحية بمصالح فريق لصالح فريق آخر. ولا بد من الإقرار مع ذلك بحتمية نشوء شعور بالمحاباة لدى هذه الفئة أو تلك ، وهذا أمر لا مناص منه نظرا لتباين الأعضاء وأحيانا تعارض المصالح . ومع ذلك فإن التعارض فى المصالح الاقتصادية بين أعضاء منظمات أصحاب العمل يكون أقل من تعارضها فى غرف التجارة .

٦٩ – ومن الواضح أنه ينبغى البدء بالذات بضمان الانصاف فى المعاملة داخل المنظمة فى علاقتها بموظفيها قبل الانتقال إلى خارجها . فالموظفون على الأرجح سيتصرفون مع المؤسسات الأعضاء على النحو الذى يتصرف به مجلس الإدارة نحوهم .

٧٠ – ينطبق ما قيل حتى الآن عن العلاقة التى يجب أن تقوم بين المنظمة وموظفيها على العديد من المؤسسات ، وليس على المنظمات فحسب . ولكن استمرارية الموظفين تبقى حاجة ملحة فى منظمات أصحاب العمل أكثر منها فى أية مؤسسة أخرى ، وذلك لأسباب كثيرة . وبناء الثقة والعلاقة المنسجمة لا يمكن أن يتحققا مع جهاز من الموظفين يجرى تغييره باستمرار . فالثقة بين المؤسسات هى ثقة بين أشخاص فى نهاية المطاف، وما المؤسسات إلا كيانات تنبض بمن فيها . وإذا أرادت المؤسسات أن يكون موظفوها على الدرجة المطلوبة من الخبرة مع حد أدنى من التغيير تعين عليها أن تدفع لهم رواتب "بمعدلات السوق" . ومن هنا تأتى أهمية أن يكون أعضاء المجالس والهيئات التى تبت فى أمور شروط تعيين الموظفين ، من أصحاب أعمال يدركون ضرورة عرض شروط عمل وأجور واقعية لا فى مؤسساتهم فحسب بل فى منظمات أصحاب العمل أيضا .

٧١ – ويتوقف نجاح منظمة أصحاب العمل أيضا على تعدد مهارات موظفيها . ففى المنظمات التى لم يهبها الله أموالا فائضة يضطر الموظفون الفنيون إلى تدريب موظفى

المؤسسات فى مجالات اختصاصهم . فلا بد أن يكون الباحث الاقتصادى مطلعا على قضايا العلاقات الصناعية وإلا فقدت بحوثه منحاها ومبغاها . وهذا لا يعنى فقدان الحاجة إلى المختصين ، بل يعنى أن التقسيمات التى تتم فى الشركات لا تنطبق بالضرورة على منظمات أصحاب العمل . ومع ذلك فإن الأدوار والأنشطة الجديدة التى تضطلع بها المنظمات اليوم تستدعى وجود الاختصاصى . وهذا اتجاه سيتصاعد بالحتمية فى السنوات القادمة .

٧٢ – وليس لدى منظمات أصحاب العمل ، بعكس المؤسسات ، جهات ترسل إليها موظفيها لأغراض التدريب على إدارة منظمات أصحاب العمل . أما الشركات فتتمتع بامتياز هو قدرتها على إرسال موظفيها للتدريب فى مؤسسات عديدة داخل البلاد وخارجها . لذلك يتعين على المنظمات أن تيسر للعاملين فيها سبل التطوير الذاتى وأن تعنى بالتدريب أثناء الخدمة . وهذا ما يفسر توجه مكتب أنشطة أصحاب العمل فى منظمة العمل الدولية نحو تدريب موظفى منظمات أصحاب العمل فى مجالات الأنشطة التى يزاولونها ، وهنالك مجال لتدريب موظفى منظمات أصحاب العمل لسنوات عديدة قادمة من خلال برامج منظمة العمل الدولية ، وسيكون من نتائج برامج التدريب الحالية والقادمة تزويد منظمات أصحاب العمل بموظفين من الأخصائيين ومتعددى المهارات .

٧٣ – من المفيد ، فى ضوء ما تقدم ، التأكيد على بعض الأفكار المتعلقة بإدارة منظمات أصحاب العمل وخدماتها . ينبغى لكل مؤسسة معنية بتقديم الخدمات أن تتصف بالمهنية . كما ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تقدم الخدمات التى تحتاج إليها الأسرة الاقتصادية . والمهنية تعنى تحديد الخدمات المناسبة ، وتعيين الموظفين المؤهلين لتقديمها ولتوليد مايكفى من المال لتغطية تكاليف الأشخاص والخدمات . ولعل العثور على الأشخاص المناسبين من أصعب المهام ، وأصعب من العثور عليهم الاحتفاظ بهم . لذلك يجب اعتبار العثور على الموظفين والاحتفاظ بهم أولوية من الأولويات الهامة . وينبغى عدم استخدام الموارد الشحيحة فى البداية لتنويع الخدمات عشوائيا ، بل لتحفيز العاملين على البقاء حتى يكتسبوا سمعة ممتازة لأنفسهم فى

مجال أو اثنين . ولهذه الاستراتيجية **ثلاث مزايا** :

* **أولها** : أنها ترسخ مصداقية المنظمة تجاه أعضائها وتجاه النقابات والحكومة وغيرها وتؤكد قدرتها على تقديم الخدمات الجيدة .

* **وثانيها** : أنها تعطى المنظمة صفة الاهتمام بالكيف أكثر مما تهتم بالكم .

* **وثالثها**: أنها تسمح بتوظيف عاملين أكفاء وتتيح تطويرهم والأهم الاحتفاظ بهم

٧٤ – ينبغى عند تحديد الخدمات التى تقدمها المنظمة توخى عدم الافراط فى تنويع الأنشطة ، بحيث يصبح العاملون فى المنظمة خبراء عامين أكثر مما هم اختصاصيون فى مجالات محددة . وينبغى الحيلولة دون توزيع الموارد المالية والبشرية المحدودة على عدد كبير من الأنشطة دون أن تتوافر الموارد الكافية لضمان استمرار الأنشطة . وعند تنويع الأنشطة يستحسن البدء بمجالات متقاربة . فإن كانت المنظمة على درجة من الخبرة فى علاقات العمل وترغب فى تنظيم أنشطة تدريبية فإن الحكمة تدعوها إلى التركيز فى مجال مهارات علاقات العمل قبل بدء أية دورات تدريبية فى موضوعات إدارة الموارد البشرية التى تشمل تقييم الأداء ، والحوافز ، والروح القيادية وديناميات الجماعة وتقييم الوظائف . وبالمثل يفضل قبل البدء بالتدريب فى مجال إدارة الموارد البشرية ، معالجة بعض الاختصاصات الأقل تعقيدا كالـتدريب الاشرافى . وقد ترغب منظمات أصحاب العمل فى توجيه الانتباه إليها عن طريق التركيز مرة كل ثلاث أوخمس سنوات على مجال تدريب جديد متصل بالخطط البحثية الوطنية ، وأن تجعل منه أساسا لسياسة أصحاب العمل .

٧٥ – وختاما ، يتساء ل المرء عما إذا كان من المعقول توقع توافر كل هذه الصفات والمزايا فى أية منظمة لأصحاب العمل أو لدى موظفيها . والواقع أنه بقدر ما توجد مؤسسات حسنة الإدارة أو سيئتها فإن هناك ما يوازيها من منظمات أصحاب عمل . وإذا توافرت بعض الصفات والميزات المذكورة أعلاه فى بعض منظمات أصحاب العمل فليس فى هذا ما يدعو إلى الاستغراب .

تضامن أصحاب العمل

٧٦ – ينعكس تضامن أصحاب العمل فى عدد من الترتيبات على المستويين الدولى والوطنى . والترتيبات الدولية هى إلى حد كبير نتيجة وجود منظمة العمل الدولية التى تؤثر كثيرا على الترتيبات الوطنية أيضا .

٧٧ – ثمة مؤسسات على الصعيد الدولى لتعزيز التضامن بين أصحاب العمل . **أولى هذه المؤسسات** هى منظمة أصحاب العمل الدولية التى تضم معظم منظمات أصحاب العمل فى مختلف أرجاء العالم . وهى المنظمة التى منحتها منظمة العمل الدولية مركزا استشاريا لديها . وهذه المنظمة هى نظير الاتحاد الدولى لنقابات العمال الحرة على الجانب العمالى . **والنمط الآخر من المؤسسات** هو منظمات أصحاب العمل دون الإقليمية التى أنشئت للدفاع عن مصالح أصحاب العمل فى مختلف الأقاليم الفرعية ، ومن هذه المنظمات اتحاد أصحاب العمل لأسرة أمم جنوب شرق آسيا ، ومنظمات مشابهة لها فى الأقاليم الأخرى ، كاتحاد أصحاب العمل الافريقى ، واتحاد أصحاب العمل لمنطقة البحر الكاريبى ، ورابطة الصناعيين لبلدان أمريكا اللاتينية ، واتحاد اتحادات أصحاب العمل فى أمريكا الوسطى ، واتحاد الصناعة وأصحاب العمل الأوروبى .

٧٨ – وعلى المستوى الوطنى ، هناك منظمات أصحاب عمل فى مختلف الدول . وقد ازدادت قدرات معظم منظمات أصحاب العمل على الدفاع عن مصالح أعضائها بفضل

ما تتلقاه من دعم فنى من منظمة العمل الدولية . وبعض هذه المنظمات هى نفسها ثمرة دعم هذه المنظمة .

٧٩ – ويعبرالتضامن بين أصحاب العمل عن نفسه في بعض البلدان بترتيبات ينشأ بموجبها صندوق خاص بالاضراب . غايته تقديم المساعدة فى حالات خاصة لأصحاب العمل الذين يواجهون اضرابات .

□□□

السوق العالمية
ومستقبل تطور منظمات أصحاب العمل
والموارد البشرية

٨٠ – تترك الاتجاهات الدولية الرئيسية ، وخاصة تلك التى تحدث فى المناطق الصناعية من العالم ، آثارا هامة على البلدان الأقل نموا وعلى مؤسساتها وقواها العاملة . وليس هناك بلد بمنجاة من آثار هذه الاتجاهات لا هو ولا سكانه ، وأى دولة لا تدرك العواقب ولا تتخذ ما ينبغى من التدابير قبل فوات الأوان ستجد نفسها قد فاتتها فرصة عملية التنمية . كذلك فإن الاتجاهات العالمية التى تؤثر على المؤسسات تؤثر بدورها أيضا على منظمات أصحاب العمل ، لأن هذه المنظمات إنما خلقتها المؤسسات لتلبى احتياجاتها . والتغيير الذى يشهده العالم حاليا يحدث بسرعة لم يسبق لها مثيل، وهذا يتطلب من منظمات أصحاب العمل أن تستجيب لاحتياجات أعضائها أسرع من أى وقت مضى .

وثمة حاجة جديدة أيضا لقيام منظمات أصحاب العمل بمعالجة بعض الاتجاهات الرئيسية فى السوق العالمية ، ومن ثم بات عليها أن تحدد بعض الاتجاهات التى ينبغى عليها أن تسير فيها فى المستقبل . ويستند أى تحليل للاتجاهات إلى حد كبير على عدة دراسات متميزة [٧] مازالت مجهولة تماما فى بعض الجهات ، بينما تقاومها جهات

أخرى .

ولا نملك فى هذا الجزء من البحث سوى أن " **نلامس السطح** " كما يقولون .

٨١ – يلخص (**روبرت ب . رايش**) أبعاد العولمة **بما يلى** [٨] :

"نحن نعيش تحولا سيعيد ترتيب سياسة واقتصاد القرن القادم . لن يكون فيه منتجات أو تكنولوجيات وطنية ، ولا شركات وطنية ، ولا صناعات وطنية . وستزول الاقتصادات الوطنية ، بمفهومها الحالى على الأقل . ولن يبقى متجذرا ضمن حدود الوطن سوى الشعب الذى يشكل دولة . وستكون أصول الأمم الأساسية ورأس مالها ورصيدها الحقيقى هو مهارات أبنائها ونفاذ بصيرتهم . وستكون المهمة السياسية الأولى لكل دولة أن تتعامل مع قوى الاقتصاد العالمى المركزية الطاردة التى تمزق ما يصل بين المواطنين من روابط وتسبغ الثروة على المهرة وذوى البصيرة ، وتترك من هم أقل مهارة يعيشون فى مستوى معيشى دائم التدهور . وإذ تصبح الحدود غير ذات معنى بالمفهوم الاقتصادى يجد المواطنون المتميزون القادرون على العيش فى السوق العالمية أنفسهم ينجذبون فى اتجاه التخلى عن روابط الولاء الوطنى وينفصلون بذلك عن مواطنيهم الأقل حظا".

" فى العالم الجديد الذى ستسقط فيه الحدود[٩] تتحرك الأموال والتكنولوجيا والمعلومات والمهارات بسرعة وسهولة متزايدتين . وسيفقد مفهوم الاقتصاد الوطنى والمؤسسات الوطنية معناه ولن يبقى وطنيا فى الاقتصاد الوطنى سوى القوى العاملة الوطنية [١٠] . وإذا أرادت دولة أن تبقى على تنافسيتها ، وأن تتطور اقتصاديا فعليها مواجهة التحدى الذى

يعنى بالضرورة زيادة القيمة الممكنة لكل ما يستطيع مواطنوها إضافته إلى الاقتصاد العالمى من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحسين سبل ربط هذه المهارات والقدرات بالسوق العالمية (١١) وفى سيناريو العولمة هذا سيكون للبيروقراطيين وللحكومات سلطة أقل وأدوار مختلفة، وستنفصل الشركات عن وطنها الأم (١٢) . وسيصبح مفهوم الناتج الوطنى الاجمالى وماشابهه وكذلك مفهوم التنافس الوطنى من بقايا عصور مضت "

٨٢ – تتم عملية العولمة على **خمس مراحل** (١٣) **هى :**

* **المرحلة الأولى :** هى انتقال الشركات الوطنية إلى الأسواق الأجنبية عن طريق إقامة صلات مع التجار والموزعين المحليين .

* **وفى المرحلة الثانية :** تدير الشركات عمليتى التسويق والتوزيع بنفسها .

* **وفى المرحلة الثالثة :** تقوم الشركات بصنع منتجاتها وتسويقها وبيعها .

* **وفى المرحلة الرابعة :** تؤسس هذه الشركات فى الأسواق الأجنبية نظمها التجارية الخاصة بها والتى تنسج على منوال النظم القائمة فى بلادها الأصلية . يقوم المركز الرئيسى للشركة فى هذه المرحلة بتقديم الدعم بالموظفين والأموال .

* **المرحلة الخامسة :** وهى المرحلة الراهنة ، فهى تلك التى يصفها (**كنيشى أوهماى**) (١٤) **بما يلى :**

"ينبغى للشركات ، حتى تحقق هذا الانتقال التنظيمى ، أن تزيل الصفة الوطنية عن عملياتها ، وأن تخلق نظام قيم مشتركا بين مديرى الشركات فى مختلف أنحاء العالم ليحل محل الثبات الذى كان يفرضه التوجه القائم على الأوطان . وتتصرف أكبر الشركات اليوم على هذا النحو ، وتكرس جل اهتمامها لتحديد

وضع نظم للموظفين وغيرها تتسم بحيادية الأوطان . ففى الشركات العالمية حقا يعين كافة الموظفين محليا . وفى نظام كهذا يتواصل الأفراد ، أينما كان موقعهم فى الهيكل الوظيفى ، مع زملائهم تواصلا كاملاً ومبنيا على الثقة . ويستغرق بناء هذا المستوى من الثقة زمنا طويلاً لأن بناء القيم المشتركة يستغرق زمنا طويلاً . وقد يحاول البعض تسريع الأمور بفرض السياسات والقيم ، إلا أن هذا لا طائل منه . وليس بمستغرب أن نجد أن عدد الشركات التى تعمل على هذا النحو قليل جدا هذا إن وجدت. ومع ذلك فثمة إشارات عديدة وواضحة تعزز حتمية هذا الاتجاه."

وهذه العملية هى ما يسميها (**أكيوموريتا**) من شركة (**سونى**) بالمحلية العالمية، أو "التوجه الذى ينظر فى اتجاهين فى آن واحد." [١٥] أو مايسميه (**بيرسى بارنيفيك**) من شركة (آسيا براون بوفيرى) "**بالشركة المتعددة الأوطان المحلية** ".

٨٣ – ويدين عدد متزايد من المديرين العالميين وكبار اللاعبين فى عالم الشركات فوق الأممى بولائهم لاقتصاد بلادهم الناجح وأيضا لتفوق الأداء العالمى لشركاتهم [١٦]. وكما يقول (**رايش**) [١٧] :

"فى المؤسسات العالمية تزول بسرعة الروابط بين الشركات والأوطان . وتتخذ الشركات قراراتها بشأن الانتاج والمواقع بوحى ما يمليه التنافس العالمى ، لا ما يمليه الولاء الوطنى . والأمثلة على صدق هذا لا تعد ولا تحصى ، وكلها تبين أن التنافس التجارى اليوم ليس تنافسا بين بلدان . ففى العقدين الأخيرين حافظ رجال الأعمال الأمريكيون على حصصهم فى الأسواق العالمية رغم تراجع دور الولايات المتحدة القيادى . ولا يتمحور

ثراء دولة من الدول على الأرباح التى تجنيها الشركات التى يملك مواطنو الدولة أغلبية أسهمها . ففى التحليل الأخير يعتمد ثراؤنا ورفاهنا على القيمة التى يعطيها العالم لعملنا ومهاراتنا ونفاذ بصيرتنا ، ومنطق المدير العالمى واضح : الاضطلاع فى أى مكان من العالم بأية أنشطة كفيلة برفع أداء شركته إلى أعلى مستوى ممكن وتحسين وضعها فى السوق ورفع أسعار أسهمها . ومنطقنا نحن (أى شعب الولايات المتحدة) واضح أيضا وهو أن نجعل المديرين العالميين يختارون الولايات المتحدة موقعا للوظائف الجيدة . فمصالحنا تكمن فى تيسير هذا لهم وجعله جذابا ومثمرا بغض النظر عن جنسية الشركات التى يمثلونها ." .

٨٤ – إن أبعاد هذه الاتجاهات المتسارعة كثيرة (١٨) **من أهمها :**

* **أولا :** تنقل الشركات العالمية عملياتها إلى المواقع التى تتمكن فيها من الحصول على أعلى قيمة ممكنة ، وستختار لعملياتها التى تنطوى على إنتاج كبير المواقع التى تكفل أدنى تكلفة للوحدة ، وستنقل مؤسساتها ذات القيمة العالية التى تتطلب عاملين يتمتعون بأعلى مستويات المهارة والذكاء إلى حيث يتوافر مثل هؤلاء . ويدل إنشاء عدد كبير من المؤسسات ذات القيمة العالية فى كوريا وسنغافورة وتايوان على أن هذه الاتجاهات ذات أهمية خاصة للبلدان النامية . وإذا ما أرادت البلدان النامية أن تجذب إليها الاستثمار فعليها أن تتخلى عن التفكير بمفاهيم المؤسسات الوطنية والسيطرة الوطنية ، وأن تتصرف على أساس أن الصفة الوطنية ستزول عن أصحاب الأسهم وعن المؤسسات وتبقى للعاملين فيها فحسب . وكما يقول (رايش) (١٩) " اليوم يحل الاستثمار المباشر محل التبادل التجارى كمحرك للتجارة العالمية " ولم تعد الشركات تدير عملياتها أو تقيم مراكزها الرئيسية فى البلدان التى ينتمى إليها أصحاب أسهمها . فقد أثبتت الدراسات أن هذه المؤسسات غالبا ما تدير أنشطتها القيمة المضافة فى الخارج (٢٠) .

٨٥ - * **ثانيا :** إن التوجه لدى المؤسسات الكبيرة هو نحو خلق ما أسماه (**بيرسى بارنيفيك**) من شركة (آسيا براون بوفيرى) "الشركة المتعددة الأوطان المحلية" ، وهى الهيكلية التى تعطى المؤسسة قوة فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحيوية والاقتصادات العالمية الضخمة دون الانتقاص من وجودها فى السوق المحلية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجاتها. وهو يضيف قائلاً : (٢١)

" آسيا براون بوفيرى مؤسسة فيها ثلاثة تناقضات داخلية . فنحن نريد أن نكون شركة عالمية ومحلية ، كبيرة وصغيرة ، ولا مركزية إلى أقصى الحدود ، ومركزية فى التسلسل والرقابة . وإذا ما وفقنا إلى حل هذه التناقضات ، حققنا لأنفسنا تميزا تنظيميا حقيقيا " .

وهو يصف مزايا إنشاء الشركات المتعددة الأوطان المحلية كما **يلى** : (٢٢)

"ما تريده هو أن تحقق لمشروعك التجارى الوضع الأمثل عالميا، أن تتخصص فى إنتاج المكونات ، وأن تقتصد على نطاق كبير ما استطعت ، وأن ترسل بمن لديك من أخصائيين فى الإدارة والتكنولوجيا إلى مختلف أنحاء العالم بالمناوبة ليتقاسموا الخبرات ويحلوا المشاكل . وتريد أيضا أن تضرب بجذور محلية عميقة فى كل مكان تعمل فيه ، فتصنع منتجاتك فى البلاد التى تبيعها فيها ، وتوظف أفضل خريجى جامعاتها ، وتعمل مع الحكومة لزيادة صادراتها . فإن وفقت إلى بناء مؤسسة كهذه ، كانت لك الأفضلية التى لا تضاهى ."

" والمشاريع الكبيرة أقل اعتمادا على الحكومات من الشركات المحلية الصرفة . وهى قادرة على الضغط لتحقيق التكييف وإعادة هيكلية البيئة ، فبوسع الشركات العالمية أن

تسرُّع فى عمليات التكييف التى لا تخلقها هى بل تدفعها إلى الأمام . ما نفعله نحن هو الكشف عن يد التنافس الخفية ." (٢٣)

٨٦ - * **ثالثا** : إن التنمية الاقتصادية للبلدان النامية ستتوقف على قدرتها على ربط نفسها بالاقتصادات المترابطة للثلاثى (الولايات المتحدة ، واوروبا ، واليابان وبعض اقتصادات شرق وجنوب شرق آسيا) . أما دور الحكومات فهو "حماية البيئة ، وتثقيف القوة العاملة ، وبناء بنية أساسية اجتماعية آمنة ومستقرة " . (٢٤)

٨٧ - * **رابعا** : الجودة هى العنصر الأهم سواء كان ذلك فى المنتجات أو الخدمات . ولم تعد المؤسسات ملاجئ للوظيفة الدائمة ، وفاعليتها تقاس اليوم بمقدرتها على توريد السلع أو الخدمات التى تطلبها السوق . وأى بلد لا يضمن الجودة فيما يورد لن يكون له مكان فى السوق العالمية . وقد انقضى الزمن الذى كانت تستطيع فيه الشركات أن تخلق أسواقا عالمية لسلع أو خدمات دون المستوى الذى تتطلبه السوق ، وفى هذا الصدد يقول (**كنيشى أوهماى**) (٢٥) :

> "إذا كان لهذا الكتاب من هدف غير هدف مساعدة القارئ على فهم أسس الاستراتيجة والتجارة ، فهو توضيح دور الشركات متعددة الجنسيات كخدم حقيقيين للمستهلكين فى كافة أنحاء العالم . هؤلاء المستهلكون هم من يدفع بهذه الشركات إلى العمل والتطوير والتصنيع والبيع والشراء فى عدة بلدان فى نفس الوقت ، وهم الذين يسهمون فى خلق اقتصاد بلا حدود تفقد فيه الاحصاءات التجارية معناها . " .

٨٨ - ويقول (**تشارلز هاندى**) إن تفكير الشركات لعقود طويلة كان يدور حول المال ، أى حول كيفية تخفيض أسعار الأشياء إلى درجة أن الناس أصبحوا يعاملون كبنود تكاليف ينبغى تخفيضها ولكن ، **ومع ذلك** :

"وقبل أربعة عقود ، وبوحى من أمريكيين اثنين ، هما : (ج.

م. دوران) و (و. ى . ديمينغ) بدأ اليـابانـيـون منحى آخـر فى التفكير . كان (ديمينغ) قد قال : إن ما يبقى على قدرة شركة ما على التنافس وعلى البقاء على المدى الطويل هو قدرتها على أن تكون الأفضل ، لا الأرخص ، وذلك من خلال التعامل الجدى مع المستهلكين بإعطائهم ما يريدون وما يحتاجون . فالمنتج قبل المال. والجودة لا تتحقق إلا إذا آمن بها الجميع ، وأسهم فيها الجميع، وعمل على تحسينها الجميع . والجودة من جودة صانعيها ، أولئك الذين توليهم الثقة للعمل الإيجابى لصالح المجتمع ككل . عرف (ديمينغ) بنقاطه الأربع عشرة الشهيرة : إلغ التفتيش الجماعى، اطرد الخوف ، حطم الحواجز ، تخلص من الشعارات والأهداف ، شجع الناس على تثقيف وتطوير أنفسهم ليعملوا معا وليفكروا كأفراد وليؤمنوا بأن كل شيء سيتحسن للأبد . فى العالم الشديد التنافس ، لن يتحقق لأية مؤسسة البقاء مالم تضمن الجودة فى سلعها وخدماتها . أما الربح السريع على حساب الجودة فسيعنى العمر القصير . وبهذا المعنى تصبح الجودة بلغة الشركات مرادفة لكلمة الحقيقة . فالجودة كالحقيقة هى ما يبقى فى نهاية المطاف . وليس بوسع أى شخص ، بل أى مؤسسة ، أن تعيش الكذب طويلاً . فالربح وسيلة لا غاية ، هذا ما أصبح يقره العديدون اليوم. ومن المفارقات أن يصبح (ديمينغ) اليوم وقد تجاوز الثمانين ، نبيا فى العالم الغربى بعد أربعين سنة من إبلاغه رسالته إلى اليابانيين الذين أنصتوا وتغيروا". (٢٦)

٨٩ – * **خامسا :** إن تنمية القوة العاملة(٢٧) هى الأساس فى خدمة المستهلك "ففى الاقتصاد العالمى المترابط يصبح العامل الذى يحمل مفتاح النجاح هوالسوق لا

الموارد، فالازدهار يأتى من المشاركة فى السوق ، وهذا يعنى أن الناس هم الوسيلة الحقيقية لصنع الثروات" (٢٨) . وتبتعد البلدان الصناعية اليوم عن الصناعات كثيفة العمالة. فقد صدرت هذه البلدان معاملها إلى البلدان النامية التى توفر المناخ المناسب لجذب الاستثمارات ، واستعاضت عن أنشطتها التصنيعية بالمعرفة المستندة إلى مؤسسات مالية وتأمينية واستشارية قانونية ودعائية وترويجية وغير ذلك ، وتتألف هذه المؤسسات من عدد أقل من الناس لكنهم أكثر مهارة يعملون فى هيكلية أقل هرمية تساندها خدمات فرعية من خارج المؤسسة . والرخاء كما هو معروف يولد الصناعات الخدمية ، لذلك فإن قطاع الخدمات ، التى لا يتطلب بعضها كثافة معرفية ، هو القطاع الذى يستقطب معظم العمال . ولأن صناعات الخدمات أقل استقرارا من غيرها وأكثر تعرضا لتقلبات العرض والطلب ، فإننا نجد أن العديد ممن يعملون فيها يعملون لبعض الوقت أو كعاملين مؤقتين . فالثروة التى كانت فى وقت من الأوقات تستند إلى ملكية الأرض وأصبحت فيما بعد تقوم على القدرة على صنع الأشياء ، أصبحت الآن تعتمد على المعرفة وعلى المقدرة على استخدام هذه المعرفة . وكما يقول (**بيتر دروكر**) :

"نحن نعرف اليوم أن مصدر الثروة الإنسانية : هوالمعرفة . وإعمال المعرفة فيما نعرف إنتاجية ، وإعمالها فيما لا نعرف ابتكار . والمعرفة وحدها قادرة على تحقيق الاثنين معا . " (٢٩)

والمهم فى المجتمع الحديث المتطور هو استحالة استبدال العمالة برأس المال فى الصناعات التى تعتمد على المعرفة والخدمات . لذلك فقد ازدادت أهمية العنصر البشرى فى تحقيق المواقع التنافسية فى هذه المجتمعات .

٩٠ – من أهم العناصر المكونة للمناخ الضرورى لجذب المشاريع الدولية ، مستويات التعليم والمهارة المتوافرة لدى المديرين والعمال الذى يشكلون القوة العاملة الوطنية . ولن يعتمد مستوى معيشة الناس فى البلدان المختلفة على أداء مؤسساتهم أو "اقتصاداتهم القومية" بقدر ما سيعتمد على مقدار الطلب على ما يملكون من مهارات .

فكما بين (**روبرت رايش**) (٣٠) "ستتدفق الوفورات الوطنية بازدياد على الأفضل أداء أو الأرخص كلفة أينما كان موقعه فى العالم . فالتنافسية الوطنية لا تعتمد على حجم المبالغ التى يوفرها ويستثمرها مواطنو بلد ما بقدر ما تتوقف على ما يسهمون به من مهارات وبصيرة فى الاقتصاد العالمى . لذلك ينبغى على البلدان التى توظف المؤسسات استثماراتها فيها أن تعد قوة عمل وإداريين يتمتعون بمهارات تقنية قابلة للتكيف تمكنهم من إدارة المؤسسات ذات القيمة العالية بكل ما تتطلب من تعليم ومهارات ونفاذ بصيرة وقدرات تحليلية . وينبغى على الإداريين أن يتحلوا بالقدرات على التفكير عالميا " ولا يعنى ذلك أن يتخلوا عن سماتهم الوطنية . كما يقول (**بيرسى بارتفيك**) ينبغى على الإداريين العالميين أن يكونوا قادرين على فهم الطرق المختلفة للبلدان المختلفة ، ولكن عليهم فى الوقت نفسه ، وفيما يتعلق بالعمليات المحلية ، أن يفكروا "محليا " . فالعالم الصناعى ينتقل اليوم من الحجم الكبير إلى القيمة الكبيرة ، الأمر الذى يستدعى مجموعة مختلفة من المهارات يصفها (**روبرت رايش**) كما يأتى (٣١) :

إذا فحصت هذه المشاريع ذات القيمة الكبيرة تجد وراء ها ثلاث مهارات مختلفة وإن كانت مترابطة ، ففى هذه المهارات **تكمن القيمة** :

(١) **هناك : مهارة حل المسائل** ، وهى مهارة مطلوبة لجمع الأشياء بطرق فريدة (سواء كانت هذه الأشياء خلائط معدنية أو جزئيات مجهرية أو شيفرات برامجية ، أوسيناريوهات سينمائية ، أو محافظ تقاعدية ، أو معلومات . وينبغى لمن يحلون المسائل أن يعرفوا الغاية من جمع الأشياء وإعادة تركيبها ، ويتعين عليهم أن يترجموا المعرفة إلى تصاميم وتعليمات تحقق الغايات . فهؤلاء الناس جزء من عملية بحث مستمرة عن تطبيقات وتكوينات وتحسينات جديدة قادرة على حل كافة أنوا ع المشاكل التى قد تنشأ، بعكس الباحثين والمصممين الذين يتلقون النماذج المبدئية كاملة فور خروجها من المخابر أو ورشات التصميم جاهزة للانتاج الضخم .

(٢) **وهناك : المهارات المطلوبة لمساعدة المستهلكين على فهم ما يريدون ،**

وصنع مـا يريدون وفق مـواصـفـات هـؤلاء المسـتـهلكين . فبيع وتسويق المنتجات المصنوعة وفق مواصفات المستهلك تتطلب معرفة وثيقة بعمل هذا المستهلك وإدراكا لمزاياه التنافسية وطرق تحقيقها ، بعكس بيع وتسويق المنتجات المعيارية التى لا تتطلب إلا إقناع المسـتـهلكين ، وهـم كـثـر ، بمزايـا المنتـج وأخـذ طلبـاتهـم منـه والتـقـيـد بالحصص . والسر هـو فى تحـديد المشـاكل والإمكانيـات الجـديدة التى قـد تطرأ على المنتج المفصل على رغبة الزبون . وهنا نجد الغرض قد حل محل فن الاقناع .

(٣) **وهنـاك : تلك المهـارات المطلوبة لربط مـن يحلون المشـاكل بمحـددى المشاكل**. وينبغى لمن يلعبون هذه الأدوار أن يعرفوا ما يكفى عن التكنولوجيا والأسواق حتى يدركوا الآفاق المحتملة للمنتجات الجديدة ، وأن يجمعوا من المال ما يكفى لإطلاق المشاريع ، وأن يعرفوا كيف يجمعون من يحلون المشاكل بمحدديها لتنفيذ هذه المشاريع . وقد أطلق على من يقومون بهذه المهمة اسم المسئول التنفيذى فى الاقتصاد الحديث أومنظم الأعمال فى الاقتصاد القديم ، إلا أنه أيا كان الاسم فإنه لا يدل حقا على دور هذا الشخص فى مشاريع القيمة العالية . فالدور الجديد ليس دور إدارة المؤسسات أو إنشاء مـشـاريع أو اخـتـرا ع أشـيـاء بل هو إدارة الأفكار . لقد أصبح الدور الآن دور السمسار الاستراتيجى.

٩١ – * **سـادسـا** : ثمـة **ثلاث فـئـات عـريضـة** من العـمـال ظهـرت فى البلدان الصناعية وفى البلدان الأكثر نموا بين البلدان النامية [٣٢] هى :

* **أولى هـذه الفـئـات** : هى التى يسميها (**رايش**) عمـال " **خدمات الانتاج الروتينية**" . ويدخل فى هذه الفئة العمال الذين يؤدون أعمالاً متكررة ، وليس بالضرورة أعمال أصحاب الياقات الزرقاء ، بل كذلك الأعمال الإشرافية والكتابية الروتينية ، بل حتى مسـتـويا الإدارة الأدنى والأوسط . ولا يطلب من العـمـال فى هـذه الفـئـة سـوى مستوى منخفض نسبيا من التعليم والمهارات .

* أما **الفئة الثانية** : فـهى التى يسـمـيـهـا (**رايش**) **فـئـة عـمـال الخـدمـات**

الشخصية. وهذه الخدمات الشخصية ، بعكس الانتاج الروتيني ، تقدم من شخص إلى آخر ، وتشمل البيع والمطاعم والفنادق والمستشفيات كما تشمل السكرتيرات وسائقي التاكسي ومصففي الشعر والحراس وغيرهم . وعمل العمال في هذه الفئة روتيني أيضا ولا يتطلب مستوى عاليا من التعليم وإن كان يتطلب لياقة وكياســة بسبب طابعه الخاص الذي ينطوي على اتصال مباشر مع الآخرين ، وهنا يلاحظ أن معظم العاملين في هذه الفئة هم من النساء .

* أما **الفئة الثالثة :** فهي فئة العمال الذين يقدمون ما يسميه (**رايش**) **بالخدمات التحليلية الرمزية** " . وتشمل هذه الفئة من يعتبرهم كبار الموظفين في الشركات وهم الفئة الأهم من العمال لأنهم الذين يمارسون أنشطة "حل المشاكل وتحديد المشاكل وسمسرة الاستراتيجيات" ويدخل في هذه الفئة العلماء الباحثون ومهندسو التصميم ومهندسو برامج الحاسب الآلي ، والمهندسون المدنيون ومهندسو الصور ومسئولو العلاقات العامة والمحامون وأصحاب مصارف الاستثمار وأصحاب المشاريع العقارية والمستشارون الإداريون وخبراء الضرائب والماليون وعشرات آخرين من موسيقيين وأساتذة جامعة ومنتجي أفلام وغيرهم . ويصفهم (**رايش**) كما **يلي** :(٣٢)

> "المحللون الرمزيون هم الذين يحلون المشاكل ويحددونها ويتوسطون في معالجتها مستخدمين الرموز . وهم يبسطون الواقع ويترجمونه إلى صور مجردة يعيدون ترتيبها ويلعبون بها ويجرون التجارب عليها ، ومن ثم ينقلونها إلى سواهم من الأخصائيين لتتحول مرة ثانية إلى واقع . وتجري المعالجة بأدوات تحليلية شحذتها الخبرة . وقد تكون الأدوات لوغاريتمات رياضية أو حججا قانونية أوحيلاً مالية أومبادئ علمية أو اكتشافات نفسانية عن طرق الإقناع والتسلية أو استقراءات أو استنتاجات أو أي مجموعة من الوسائل المستخدمة في حل الألغاز المفاهيمية.

وتكشف هذه المناورات كيف يمكن توظيف الموارد بقدر أكبر من الكفاءة ، أو نقل الأصول أو توفير الوقت والطاقة . ويمكن لمعالجات أخرى أن تؤدى إلى اختراعات جديدة ، إلى عجائب تكنولوجية وحجج قانونية مجددة وأساليب دعائية جديدة لإقناع الناس بأن بعض أشكال التسلية قد أصبحت ضرورات ملحة . وثمة استعمالات أخرى يمكن اللجوء إليها من صوت وكلمات وصور لتسلية المتلقى أو جعله يمعن التفكير فى شئون حياته أو فى الواقع الإنسانى ، ويقوم آخرون بالاستيلاء على أموال من لا يستطيعون ، بسبب بطئهم أوسذاجتهم ، أن يتحايلوا أو يتلاعبوا بالمقابل ."

* الفئتان **الأولى والثالثة** من العمال – وخاصة**الثالثة** – هما أكثر الفئات قابلية للتسويق فى كافة أنحاء العالم . أما العامل الشخصى فمطلوب فى الأماكن المحلية التى تتطلب مثل هذه الخدمات . وما يميز المحللين الرمزيين عن غيرهم هو ضرورة تحليهم بأعلى المستويات التعليمية والمهارات المكتسبة كل حسب الاقتضاء . [٣٤]

٩٢ – * **سابعا** : إن طابع المؤسسات يتغير فى العالم الصناعى اليوم ، وسيتغير فى البلدان الأخرى فور أن تدخل لتتنافس من أجل حصتها فى السوق العالمية . وتتألف المؤسسات الجديدة من ثلاث مجموعات من الناس مختلفة كل الاختلاف عما كان عليه الحال فى الماضى [٣٥] .

■ **المجموعة الأولى**: هى النواة المهنية فى أية مؤسسة " وهم عمادها ، فلديهم تتركز المعارف التنظيمية التى تميز منظمة عن أخرى . وإن أنت أضعتهم أضعت المؤسسة معهم ."[٣٦]

وهؤلاء هم الأكثر تكلفة والأكثر فائدة وقيمة للمؤسسة ، والطلب عليهم أكبر من العرض بكثير .

■ **أما المجموعة الثانية** : فتتألف من الأشخاص الذين يقومون بالأعمال غير الأساسية التى يمكن للغريب عنها أن يمارسها إن تخصص بها . والاتجاه اليوم هو التعاقد مع أشخاص من الخارج ليقوموا بهذه الأعمال . فحتى شركات التصنيع قد أخذت تتحول اليوم فى واقع الأمر إلى شركات تجميع ، وكثير من المؤسسات الخدمية تقوم بدور الوسيط "فتجمع الزبون بالمورد مع نصيحة عابرة"(٣٧) .

■ **أما المجموعة الثالثة** : فتتألف من ذاك العدد المتزايد من الموظفين المؤقتين أو العاملين لبعض الوقت فى الصناعات الخدمية السريعة النمو ، التى يتسم بعضها بفترات عمل طويلة (كالفنادق وشركات الطيران والمتاجر) وهى تتطلب قوة عاملة مرنة.

وهكذا فبدلاً من قوة عاملة واحدة فإنا نجد ثلاث مجموعات مختلفة لكل منها ترتيبات تعاقدية مختلفة وضرورات إدارية مختلفة . وتدل المؤشرات أن أقل من نصف القوة العاملة ستكون موظفة بدوام كامل بالمعنى السائد اليوم فى بداية القرن القادم فى البلدان الصناعية . (٣٨) وثمة تقديرات تقول إنه بحلول القرن القادم سيكون ربع السكان العاملين عاملين فى بيوتهم . أى أن الوظائف ستكون خارج المؤسسات لا فى داخلها . وستكون الزيادة فى عدد العاملين لحسابهم الخاص ، وفى عدد العاملين لبعض الوقت والعمال المؤقتين . فقد اكتشفت المؤسسات أن القوة العاملة بوقت كامل أكثر تكلفة من غيرها ، وهى وسيلة غير فعالة لاستغلال الموارد البشرية اللازمة ، وأن من الأرخص "أن نبقيهم خارج المؤسسة يعملون لحسابهم الخاص أو لحساب متعاقدين متخصصين وأن نشترى خدماتهم عندما نحتاج إليها " (٣٩) . وحين نصل إلى المرحلة التى يكون فيها العمال بدوام كامل قد أصبحوا أقلية فإن آثار ذلك لن تبقى محصورة بطرق تنظيم المؤسسات أو إدارتها بل إنها ستتجاوز ذلك لتشمل معظم جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية إلى درجة أن (**تشارلز هاندى**) (٤٠) يجد نفسه مضطرا إلى القول " **بأن الإعلان العالمى لحقوق الإنسان الذى كفل عام ١٩٤٧ لكل شخص حرية اختيار عمله سيكون مفارقة صارخة**". وستضطر سياسات ترويج

الاستخدام إلى وضع الاتجاهات الجديدة فى اعتبارها ، كما أن اتحادات العمال ، التى تعارض أية ترتيبات خلاف الترتيبات التعاقدية الدائمة ، ستجد نفسها مضطرة للتلاؤم مع هذه التطورات ، وإلا عجزت المؤسسات عن المنافسة واختفت فرص الاستخدام .

٩٣ - قد يقال إن هذه الاتجاهات إنما تعكس ما يحدث فى المناطق الصناعية من العالم ، وفيما يخص الشركات الكبرى فحسب . ولكن الأمر غير ذلك . فالدول الصناعية هى اليوم أقل اعتمادا من قبل على البلدان النامية للحصول على ما تحتاج إليه من مواد خام ، خاصة أن معظم ما ينتج من سلع فى البلدان المتقدمة صناعيا اليوم تتطلب مواد خام أقل بكثير من قبل ، وحتى العمالة فهى الآن أقل أهمية للتصنيع من قبل . ولا أدل على ذلك من أن نفس كمية السلع ينتجها اليوم عدد أقل من العمال [٤١] . لذلك فإن البلدان النامية ستجد نفسها ، مع صعودها سلم التنمية الاقتصادية ، ملزمة بالانتقال من أنشطة الكم المرتفع إلى أنشطة القيمة المرتفعة . ولن تتمكن هذه البلدان من تحقيق ذلك ما لم يتوافر لها قوة عاملة ومدربة ومجموعة من المحللين الرمزيين.

ومن الأهمية بمكان أن نلحظ أن هناك عددا من البلدان ككوريا وسنغافورة تبذل جهودا كبيرة ضمن برامج مكثفة للتثقيف والبحث والتدريب وتحسين البنية الأساسية بهدف زيادة عدد محلليها الرمزيين . ولما كانت المؤسسات العالمية تنقل عملياتها من مكان إلى آخر فإن أحد العوامل فى اختيارها سيكون تلبية الموقع لاحتياجاتها فى اطار عملية ما . ففى حالة الانتاج الكمى يتم الاختيار استنادا إلى اعتبارات يدخل ضمنها توافر العمالة الرخيصة نسبيا التى تسمح انتاجيتها للشركة بأن تحافظ على موقع تفضيلى فى السوق العالمية . أما فى حالة أنشطة القيمة العالية فإن توافر العدد الكافى من المحللين الرمزيين المؤهلين هو العامل الحاسم . لذلك فإن المسألة بالنسبة للبلدان النامية هى ما إذا كانت ترغب فى البقاء مراكز للانتاج الكمى المعيارى الذى لا يضمن إلا مستوى معيشيا متدنيا نسبيا ، وإلا كان عليها أن تنضم إلى السوق وفق الشروط التى يفرضها السوق . فحتى فى حالة أنشطة الانتاج الكمى يتعين على الدول

أن تتنافس على أساس جودة المنتجات . يضاف إلى هذا أن ازدياد الاتصالات والسفر وسهولتهما قد جعلت المستهلكين حتى فى البلدان النامية أكثر تدقيقا فى انتقائهم للسلع والخدمات . وستزداد حاجة البلدان إلى الارتباط بالسوق العالمية كلما صعدت هذه البلدان على سلم النمو (٤٢) . وجدير بنا أن نلاحظ أن الجزء الأكبر من الاستثمارات الموظفة فى بعض بلدان آسيا الناشئة حديثا أتى من المنطقة الآسيوية ذاتها من بلدان انضمت هى نفسها إلى السوق العالمية . وفى الكثير من الحالات أخذت الحكومات الوطنية تتعامل مع الشركات الدولية على أنها قريبة من الشركات المحلية مما يضيق الفرق بين الشركات الوطنية والأجنبية (٤٣) . ومع التحول الحاصل فى العديد من البلدان من انتاج الكم إلى انتاج القيمة تصبح الأصول التكنولوجية الحقيقية لأى بلد من البلدان "قدرات مواطنيه على حل مشاكل المستقبل المعقدة ، الأمر الذى يتوقف بدوره على خبرتهم فى حل مشكلات الماضى والحاضر" (٤٤) .

٩٤ – لقد أدى بروز المحللين الرمزيين وخاصة فى بلدان كالولايات المتحدة الأمريكية إلى تباين كبير فى الدخول . فحيثما تقوم الشركات بأنشطة مرتفعة القيمة يزداد الطلب على الموظفين ذوى المستوى الرفيع الذين يتقاضون رواتب عالية . وقد أدى انتقال أنشطة الانتاج العادى إلى البلدان النامية إلى خلق فرص عمل فى هذه البلدان وفى بعض الأحيان إلى حصول العمال على أجور ما كانوا ليحصلوا عليها . ولكن حتى فى البلدان النامية تتسع الهوة بين الدخول . ويستدعى هذا العمل تحسين ظروف المعيشة لعمال الانتاج الروتينى وعمال الخدمات ، وهم الفئة الخاسرة فى الاقتصاد العالمى (٤٥).

٩٥ – * **ثامنا** : يتعين على البلدان النامية الراغبة فى المشاركة فى أنشطة القيمة المرتفعة فى السوق أن تعيد هيكلة نظامها التعليمى بحيث يسمح بخلق مجموعة من المحللين الرمزيين (٤٦). ورغم انخفاض مستوى الانفاق العام على التربية فى الولايات المتحدة فإنها مازالت تتفوق فى انتاج المحللين الرمزيين وذلك لأسباب ثلاثة **هى** :

(١) لأن لديها معاهد وجامعات ذات مستوى مرموق ونظام تعليمى ممتاز ، هدفه

إعداد مجموعة من المحللين الموهوبين ، رغم أن هذا النوع من التعليم حكر على فئة محظوظة صغيرة .

(٢) لأن لديها مراكز للمحللين الرمزيين بقدر لا مثيل له فى مكان آخر، منها على سبيل المثال : مراكز خليج سان فرانسيسكو ومنطقة بوسطن فى مجالى العلوم والتكنولوجيا . ومنطقة لوس أنجيلوس للموسيقى والسينما ، ونيويورك وشيكاغو للمالية العالمية ، ونيويورك للحقوق وللدعاية والنشر [٤٧] .

(٣) لأن الجامعات الأمريكية تمنح منذ عدة عقود عونا ماليا للطلبة الموهوبين من البلدان النامية ، وكثيرا ما أفاد هؤلاء الطلبة من التعليم الأمريكى العالى المستوى الذى ما كان ليتاح لهم لولا ذلك . وقد مكن هذا العديدين منهم من تحقيق ذواتهم إلا أن بلادهم حرمت من مواهبهم لانضمامهم إلى مجموعات المحللين الرمزيين فى الولايات المتحدة .

وتتناقض هذه الصورة مع تلك السائدة فى بلدان أخرى حيث تبلغ الرسوم المفروضة على الطلبة الأجانب من الموهوبين حدا يفوق الرسوم التى يدفعها المواطنون بنسبة ٣٠٠ إلى ٤٠٠ ٪ وتفيد الدراسات [٤٨] أن ٧٠٪ من الوظائف فى أوروبا و ٨٠٪ منها فى الولايات المتحدة ستكون وظائف فكرية أكثر منها يدوية بنهاية القرن . وهذا أيضا سيتطلب تغييرات أساسية فى نظم التعليم . ومن الخطأ افتراض أن هذه الاتجاهات تنطبق فقط على الولايات المتحدة وأوروبا . ومن الواضح أن اليابان وتايوان وجمهورية كوريا وسنغافورة تعد نفسها للطلب المستقبلى على من يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة للوظائف التى تستدعى مهارات ذهنية . ويستنتج هذا من الأعداد الكبيرة من الطلبة الذين يدرسون فى جامعات هذه البلدان ، وستواجه البلدان التى لا تعد نفسها للمستقبل منذ اليوم نقصا فى المهارات المطلوبة وقد تجد نفسها حتى "دون المهارات والقدرات الذهنية اللازمة حتى لإنشاء المشاريع وخلق الفرص التى بدورها ستواجه النقص فى المهارات ". [٤٩] ونظرا لأن إمكانية الوصول إلى التعليم المتميز فى

الولايات المتحدة محصورة بفئة محظوظة ، فإن ثمة "طبقة دونية" تنمو ولا تتمتع بأية فرص للوصول إلى الوظائف الجديدة بسبب عدم تمتعها بالعلم أو المهارات المطلوبة . وإذا كانت الحكومات لا تتمتع اليوم إلا بقدر قليل من السيطرة على اقتصاداتها فإن هذا لا يعنى أن تشارك فيها . ويتعين عليها أن تغير أدوارها التى تبقى أساسية للتنمية الاقتصادية . ومن الضرورى فى هذا السياق زيادة الاستثمار العام وخاصة فى مجالى التعليم والتدريب وغيرهما (٥٠) .

٩٦ - * **تاسعا** : إن تدفق الإناث إلى مجال العمل ، والعمل للحساب الخاص، سيتزايد لعدد من الأسباب . فمع النقص المحتمل فى المهارات العالية لدى الذكور ، ستلتفت المؤسسات إلى الطاقات غير المستغلة نسبيا لدى الإناث . ثم إن عدد النساء فى مؤسسات التعليم العالى فى ازدياد ، وفى الولايات المتحدة فإن نصف الملتحقين بالجامعات هم من الإناث . واستنادا إلى التقرير الصادر عام ١٩٨٨ عن مكتب التنمية الاقتصادية البريطانى وعن لجنة التدريب ، والمعنون : (الشباب وسوق العمل ، تحدى التسعينات) يتوقع أن تشكل النساء أربعة أخماس العمال الجدد البالغ عددهم ٩٠٠ر٠٠٠ الذين سينضمون إلى القوة العاملة بمنتصف التسعينات ، وهذا الاتجاه لا يقتصر على البلدان الصناعية . فانهيار الحواجز الاجتماعية التى كانت تحول دون مشاركة النساء فى الحياة الاقتصادية ، ومع تزايد دخول الاناث إلى مؤسسات التعليم العالى ، أصبحت النساء موردا بشريا هاما . ولن يقتصر عملهن على فئتى خدمات الانتاج الروتينى أو الخدمة الشخصية ، بل سيدخلن حتى فى البلدان النامية إلى مجموعات المحللين الرمزيين .

٩٧ - هنا يبرز السؤال حول أثر هذه التطورات فى اقتصادات البلدان النامية وقواها العاملة على منظمات أصحاب العمل . وكما يتعين على اتحادات العمال أن تستجيب للأوضاع الجديدة التى يجد أعضاؤها أنفسهم فيها ، فإنه ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أيضا أن تطور طاقاتها لمساعدة أعضائها على التكيف مع البيئة المتغيرة التى تشمل فى هذه الحالة التكيف مع السوق العالمية . وثمة مجالات يجب أن

توليها منظمات أصحاب العمل اهتمامها فى العقد الحالى ، ولكنها ذات صفة موقتة . وستحدد المناحى التى تتحرك فيها الاقتصادات ومرحلة التنمية التى بلغتها البلدان الجوانب التى ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تلتفت إليها ، **وأهمها :**

٩٨ - □ **أولاً :** استنادا إلى المبدأ القائل بأن المعلومات هى شريان الحياة لاتخاذ القرار السليم ، فإنه ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تطور قواعد معلومات تضم كافة المعلومات المتصلة بالاتجاهات العالمية والسوق العالمية . ولايجوز أن تكتفى منظمات أصحاب العمل بحصر قاعدة معلوماتها بالبيانات الاقتصادية والاجتماعية التى تفيد عادة لأغراض المفاوضة الجماعية ، بل يتعين عليها أن تربط نفسها بمصادر المعلومات خارج حدودها الوطنية . فمع تزايد ارتباط الاقتصادات بعضها ببعض ، سيترتب أيضا على منظمات أصحاب العمل أن تزيد من تعاونها على الصعيدين الاقليمى والدولى فى مجال تقاسم المعلومات وتبادل المساعدات .

٩٩ - □ **ثانيا :** وسيتعين أيضا على منظمات أصحاب العمل أن تلعب دورا إيجابيا فى تحسين الانتاجية . فانتاجية القوى العاملة هى التى ستحدد إلى درجة كبيرة استعداد المؤسسات العالمية لإقامة منشآتها الانتاجية فى هذا المكان أو ذاك . وتوجد اليوم عدة منظمات لأصحاب العمل فى العالم النامى تدرك فعلاً هذا الواقع . وقد ترجم هذا الوعى إلى طلبات تلقتها منظمة العمل الدولية لتقديم المساعدة التقنية فى هذا المجال . ويقول (**بيتر دروكر**) (٥١) إن الانتاجية هى الحدث الاجتماعى الأهم فى البلدان النامية خلال المائة سنة الأخيرة ، **لأنه :**

> "على هذا الانفجار الانتاجى تعتمد كافة الزيادات التى تتم فى مستوى المعيشة كما فى نوعية الحياة فى هذه البلدان . والانتاجية هى ما يوفر الزيادات الكبيرة فى الدخول القابلة للصرف وفى القدرة الشرائية ولكن انفق ما بين ثلث الزيادة ونصفها على التسلية ، وهو شىء لم يكن يعرفه سوى المترفين الارستقراطيين

> حتى عام ١٩١٤. كذلك فإن الانفجار الانتاجى هو ما يسّر توسع التعليم إلى عشرة أضعاف ما كان عليه ، وإلى توسيع الرعاية الصحية إلى أكثر من ذلك . لقد أصبحت الانتاجية بحق ثروة الأمم" .

ومن الضرورى أيضا إدراك أن تكلفة العمالة ليست على تلك الدرجة من الأهمية فى توفير الأفضلية التنافسية اليوم فى مجتمع كثيف المعرفة حقق فيه التدريب والإدارة زيادات فى الإنتاجية إلى حد يصفه (**دروكر**) **كما يلى :**

> "فيما يبدو متعارضا كل التعارض مع كل ما تعلمناه فى تاريخ الاقتصاد ، تستطيع هاتان الوسيلتان (التدريب والإدارة) جعل بلد تكاليف العمالة فيه هى تكاليف اقتصاد متخلف ، يبلغ خلال فترة قصيرة جدا انتاجية اقتصاد متقدم" (٥٢) .

ولكن القضية الأصعب هى الدور الخاص الذى تستطيع المنظمات أداءه فى ميدان الانتاجية. ولعل من المغالاة فى الطموح أن نتوقع من المنظمات النامية أن تكتسب درجة من الكفاءة ، على الأقل فى المستقبل المنظور ، فى المجالات التقنية المتصلة بالانتاجية ، كمجال قياس الانتاجية . ولعله سيكون واقعيا أكثر أن تشارك منظمات أصحاب العمل فى التحركات الوطنية المتعلقة بالانتاجية وفى الهيئات والمؤسسات المعنية بالانتاجية الوطنية ، وأن تفاوض النقابات بشأن المسائل المتعلقة بالانتاجية .

١٠٠ - وتخصيصا ، فيما يلى بعض ما يمكن أن تفعله منظمات أصحاب العمل **للنهوض بالانتاجية :**

(١) تحديد العوائق القائمة فى طريق تحقيق رفع الانتاجية وأسبابها .

(٢) البدء ببرامج على المستويين الجزئى والكلى لتوعية كافة الأطراف المعنية بتحسين الانتاجية (أصحاب العمل ، الحكومات الوطنية والمحلية ، السياسيون ، الموظفون

العامون المعنيون ، العمال ، النقابات ، الجمهور) ، وينبغي تنفيذ ذلك بحيث يبين أن أصحاب العمل ليسوا الوحيدين الذين يستفيدون من تحسين الانتاجية بل الحكومة والعمال والبلاد ككل أيضا . ولا بد في هذا الصدد من بذل المساعي مع الحكومات ، ومن زيادة الوعي العام من خلال وسائل الاعلام والوسائل الأخرى المناسبة .

(٣) إن منظمات أصحاب العمل ، بحكم موقعها وما تمثله من مؤسسات أعضاء فيها ، قادرة على نشر مفهوم الانتاجية الكاملة ، خاصة أن هذا المفهوم يساء تفسيره أحيانا . ولما كان العمال والنقابات ينظرون غالبا بالشك إلى الحملات التي يطلقها أصحاب العمل على أساس أنها لمصلحتهم هم ، فقد يكون من الأفضل أن تقوم هيئة مستقلة (كمركز للانتاجية مثلا) ببدء الأنشطة على المستوى الوطني بدعم من منظمات أصحاب العمل .

(٤) باستطاعة منظمات أصحاب العمل أن تذهب أبعد من الترويج للانتاجية على المستوى الوطني ، فتنشئ شبكة اقليمية بهدف تعزيز التعاون وتعميق الخبرات، وسيكون لهذا قيمة مضاعفة . فهذه الشبكة إن أنشئت سترشد منظمات أصحاب العمل في جهودها الوطنية من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات التي تحتاج إليها للبحوث وستطلق زخما إقليميا سيكون له أثره على كامل المنطقة . وينبغي للمراكز القائمة أن تتعاون مع الحكومات ومنظمات أصحاب العمل والعمال ، وينبغي ألا تعتبر الانتاجية اختصاص أية وزارة بعينها .

(٥) يمكن للجهد الوطني أن ينظم من خلال اجتماعات ثلاثية يمكنها أن تبدأ بوضع برامج للتوعية . وحين تبدأ التوعية في إعطاء ثمارها تتحول الاجتماعات إلى وسيلة لتحديد وسائل مساعدة المؤسسات للتغلب على صعوبات الانتاجية وحواجزها، ومنظمات أصحاب العمل هي الجهات المثالية لتنظيم وتيسير هذه الأنشطة وجمع الخبرة المتاحة محليا ودوليا .

(٦) يجدر بمنظمات أصحاب العمل فى سعيها للترويج لإدارة الانتاجية كمفهوم متكامل أن :

(أ) تبقى على حوار مستمر مع الحكومات والنقابات وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة كمراكز الانتاجية والمؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث .

(ب) تنشر المعلومات عن الانتاجية ودراسات حالات بشأن الانتاجية ونماذج للمشاريع التى أفاد منها العمال .

(جـ) تشجع على منح جوائز انتاجية للمؤسسات والعمال .

(د) تسهم فى تنظيم حلقات عمل دورية للنقابات كوسيلة لسد فجوة التفاهم بين الطرفين .

(هـ) توفر إرشادات حول البرامج المتعلقة بالانتاجية .

(٧) حين تشكل مواقف العمال والنقابات عائقا فى سبيل تنفيذ برامج تحسين الانتاجية، يتعين على أصحاب العمل ومنظماتهم أن يعالجوا المشكلة بعدد من الطرق . وينبغى مثلاً أن تقوم منظمات أصحاب العمل بمساعدة العمال على خلق الوعى على مستوى المؤسسة من خلال معالجات يومية كمنح مكافآت لقاء الانتاجية، خاصة أن تحسين الانتاجية والترويج هما من مسئوليات صاحب العمل فى المقام الأول . وينبغى لمنظمات أصحاب العمل أيضا أن تولى مزيدا من الاهتمام لطرق التعاون فى إدارة العمل كالتشاور المشترك والمشاركة والاتصال فى الاتجاهين ، وذلك من أجل خلق مناخ العلاقات الصناعية المناسب والضرورى لنجاح الانتاجية ، كغرس مواقف داعية للتعاون بدلاً من النزاعات ، وساعية من أجل زرع الثقة والتفاهم وتقاسم المعلومات .

(٨) وينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تطور المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المتصلة بالانتاجية بما فيها المهارات والمعارف فى مجال التحفيز وآثاره على الانتاجية .

وقد يصعب على منظمات أصحاب العمل أن تضطلع بالتدريب على إدارة الانتاج ، ولكن بوسعها تسهيل توفير هذا التدريب بل القيام أحيانا بالتدريب فى مجالات محدودة ولكنها هامة لنجاح تحسين الانتاجية . وينبغى عند تحديد المجموعات المستهدفة بالتدريب ، إيلاء الأولوية لتدريب كبار الإداريين لضمان التزامهم بالتدريب على المستويات الأدنى . ولما كان تدريب المشرفين التدريب المناسب ، وهو مجال تدريبى مهمل عموما ، يعتبر المدخل إلى تحسين الانتاجية ، فإنه ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تنشئ قدرات تدريبية إشرافية . ومن المفروض ألا يكون هذا صعبا ، خاصة أن بعض منظمات أصحاب العمل تنظم أوتيسر التدريب على إدارة الموارد البشرية والمهارات المتصلة بعلاقات العمل ، وما التنمية الاشرافية إلا مجال متصل .

١٠١ - □ **ثالثا :** لمنظمات أصحاب العمل دور أساسى فى التأثير على الحكومات من أجل خلق المناخ المناسب الذى يتيح للقوى العاملة الوطنية أن تنافس فى السوق العالمية. فقد تتداخل الأنشطة هنا مع أنشطة المؤسسات الأخرى كغرف التجارة مثلاً المؤهلة أكثر من غيرها لمعالجة مسائل أخرى كالضرائب والحوافز والبنية الأساسية المتصلة بالنقل والاتصالات . ولعل أهم مجال يمكن لمنظمات أصحاب العمل أن تؤدى دورا هاما فيه هو مجال التعليم والتدريب بغية زيادة قيمة رأس المال البشرى فى الاقتصاد (٥٣) . ودور المنظمات فى تنمية الموارد البشرية يتطلب تحديد المتطلبات المرتبطة بالمهارات المختلفة ، والتأثير على الحكومات لجعلها تزيد من استثماراتها فى التعليم والتدريب، والتأثير أيضا على المؤسسات التعليمية حتى توفر تعليما أساسيا وعاليا ، كفيلا بإعداد قوى عاملة قادرة على تلقى التدريب الذى تفرضه متطلبات المهارات المتغيرة . ولابد للنظام التعليمى إن أراد دخول ميدان المنافسة فى السوق العالمية أن يخرج عددا من المحللين الرمزيين . وينبغى لمنظمات أصحاب العمل أيضا أن تضمن توافر التدريب لمن يحتاج إليه . ومن الأهمية بمكان أن نلاحظ أنه مع تراجع الانفاق العام على التعليم واضطلاع المؤسسات بجزء من هذا الانفاق ، فإن منظمات

أصحاب العمل حتى فى الولايات المتحدة (٥٤) تميل إلى الاستثمار فى تدريب المحللين الرمزيين الذين يحتاجون إلى تدريب أقل من غيرهم ممن يتطلبون تحديثا لمهاراتهم . والواقع أن إحدى مفارقات زيادة الاستثمار العام فى التعليم والتدريب هى أن معظم التدريب المطلوب هو لعمال الانتاج وعمال الخدمات . ولكن نظرا للتباين فى الدخول بين هؤلاء والمحللين النظريين فإن من الطبيعى ألا ينتظر من الفئتين الأوليين أن تسهما فى نفقات تدريبهما . لذلك فإن منظمات أصحاب العمل تواجه تحديا كبيرا هو ابتكار مشاريع من أجل تدريب الفئات التى تحتاج أكثر من غيرها إلى التدريب والتى هى أقل قدرة من غيرها على تمويله .

ولابد من إدراك حقيقة ، هى أنه فى الوقت الذى تتردى فيه قيمة وعناصر الأشياء بالاستعمال فإن العنصر البشرى يتحسن بالاستعمال ، إذ يكتسب مزيدا من القيمة والمعرفة والخبرة والتجربة . وفى هذا الصدد ينبغى إيلاء مزيد من الاعتبار إلى إمكانية وصول النساء إلى التعليم والتدريب لأن فى ذلك تحسينا لأداء العديد من الاقتصادات النامية التى تشكل مشاركة المرأة فيها عاملاً من عوامل النمو الحاسمة . لذلك فإنه يتعين على منظمات أصحاب العمل ، أكثر من أى وقت مضى ، أن تقنع السلطات المختصة بزيادة استثماراتها فى مجالى التعليم والتدريب بالمنحى الذى يجب أن يتخذه التعليم والتدريب . وثمة حالات تستدعى إقناع الحكومات بأن خلق المناخ البيئى المناسب لنمو الأعمال هو ضرورة ذات أولوية هامة . ويقول (**روبرت رايش**) (٥٥)، إن العلاقة بين مستوى الادخار وتكاليف رأس المال فى دولة ما قد تراجعت بسبب حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود الوطنية :

> "ومع ذلك فإن هناك علاقة متزايدة بين كمية ونوع الاستثمارات التى يضطلع بها القطاع العام وقدرة الدولة على جذب رأس المال من كافة أنحاء العالم . فى هذا يكمن منطق القومية الاقتصادية الجديد : إن المهارات التى تتمتع بها القوى العاملة فى بلد ما ونوعية بنيتها الأساسية هى مصدر تفردها ،

وجاذبيتها الفريدة ، فى الاقتصاد العالمى . وما يميز دولة عن أخرى هو استثماراتها فى هذه العوامل الثابتة نسبيا للانتاج العالمى ؛ أما المال ، فعلى العكس من ذلك يتحرك بسهولة فى أنحاء العالم . وبوسع أية قوى عاملة تمتلك المعرفة والمهارة الضروريتين لصنع الأشياء المعقدة والقدرة على نقل ثمار عملها إلى الاقتصاد العالمي، أن تغوى الأموال العالمية باتجاهها . وقد ينقلب الإغواء إلى علاقة شريفة : فالعمال المدربون والبنى الأساسية الحديثة تجذب العديد من المشاريع التى توظف الأموال وتوفر للعمال وظائف جديدة تخلق بدورها فرصا للتدريب أثناء العمل ولاكتساب الخبرة ، مما يخلق بدوره إغراء جديدا لشبكات عالمية أخرى . ومع ازدياد المهارات وتراكم الخبرات يضيف مواطنو البلدان مزيدا من القيمة إلى الاقتصاد العالمى ويحصلون مقابل ذلك على تعويضات تكفل تحسين مستوى معيشتهم .

أما إن انعدمت المهارات والبنى الأساسية المناسبة فالعلاقة تصبح حلقة مفرغة ليس فيها ما يغرى الاستثمارات العالمية سوى الأجور والضرائب المنخفضة . وإغراءات كهذه إنما تزيد من صعوبة تمويل التعليم والتدريب وتطوير البنى الأساسية مستقبلاً ، فالوظائف الناتجة لن توفر إلا القليل من التدريب أثناء العمل ، وإلا القليل من الخبراء المتصلين بالأعمال الأكثر تعقيدا، هذا إن توافرت أى منها ، وهكذا .

١٠٢ – تركز دراسة لمعهد (**هدسون**) [٥٦] على الحاجة الماسة لتحسين المستوى التعليمى للقوى العاملة وتنمية مهاراتها . وإذا كانت الدراسة هى عن الولايات المتحدة فإن ما تقوله ينطبق أيضا على بلدان أخرى ، تقول الدراسة :

"كلما تقدمت اقتصادات الدول المتقدمة على طريق عصرما بعد الصناعة ، أخذ رأس المال البشرى يلعب دورا متزايد الأهمية فى تقدمها هذا . وكلما ازداد المجتمع كلما ازدادت حاجته إلى مزيد من التعليم والمعرفة . فقبل قرن من الزمن كان التعليم الثانوى يعتبر فائضا عن حاجة عمال المصانع ، وكانت الشهادة الجامعية عنوان الأكاديمى أو المحامى . ولكن للمرة الأولى فى التاريخ ومن الآن حتى عام ٢٠٠٠ ستتطلب معظم الوظائف الجديدة تعليما فوق الثانوى . فالتعليم والتدريب هما النظامان الأساسيان اللذان تحافظ الأمم بواسطتهما على رأس مالها البشرى . وتنمية رأس المال البشرى هذا تتناسب مع السرعة التى يستطيع بها هذان النظامان نقل المعارف. ويلعب تكوين رأس المال البشرى دورا مباشرا فى تحديد سرعة نمو الاقتصاد أكبر بكثير حتى من دور المؤشرات الأخرى التى اعتدنا مراقبتها عن كثب كمعدل الاستثمار فى المنشآت والمعدات مثلاً . ومن وجهة النظر الاقتصادية تعنى المستويات التعليمية العالية فى المدارس تنافسية فى السوق الدولية".

١٠٣ – ينقلنا هذا إلى عدد من العومل الحاسمة فى البلدان النامية . فبسبب ما يعتبر ظروفا وطنية غير مواتية من سياسية واقتصادية وغيرها، غادر عدد كبير من المحللين الرمزيين المحتملين بلادهم وانضموا إلى القوى العاملة فى بلدان أخرى . وهذه مسألة أخرى ينبغى لمنظمات أصحاب العمل أن تبحثها مع الحكومات ، بمعنى أن تحاول ممارسة الضغط على الحكومات من أجل تحسين "الجو" بهدف اعادتهم . خاصة أن هذه الخسارة تحدث أيضا فى البلدان المتقدمة اقتصاديا ، ولكن البلدان النامية لا تملك القدرة على تعويض من تخسرهم .

١٠٤ – □ **رابعا:** تبرز بازدياد اليوم ترتيبات عمل لا تنسجم مع علاقات الاستخدام التقليدية التى أشرنا إليها فى الفقرة (٩٢) . والترتيبات الجديدة تشمل التعاقد من الباطن والعمل لبعض الوقت (وخاصة للنساء لتمكينهن من القيام بدورهن فى الأسرة) والعمل من المنزل وغير ذلك ، وهذه الترتيبات يمكن أن تترك العمال دون حماية من نظم الضمان الاجتماعى مثلاً مما قد يؤدى إلى نزاعات مع النقابات .

وسيتعين على منظمات أصحاب العمل أن تفاوض بشأن هذه الترتيبات بطريقة تكفل إتاحة بعض أشكال الحماية الاجتماعية الضرورية فى الوقت الذى تحافظ فيه على ما يمكن أن تجرّه الترتيبات من فائدة على الاقتصاد .

١٠٥ - ☐ **خامسا :** ستقتضى التغييرات السريعة التى تطرأ على متطلبات السوق العالمية من المهارات ومن إعادة الهيكلية ، وهى عملية مستمرة ، من منظمات أصحاب العمل أن تقوم بدور للحد من الآثار الاجتماعية السلبية من فائض العمالة إلى عدم تكافؤ الدخول . فالفجوة الهائلة التى برزت فى الولايات المتحدة بين المحللين الرمزيين وغيرهم(٥٧) يمكن إن انتقلت إلى البلدان النامية أن تخلق توترات اجتماعية ضخمة . ويقول (**رايش**) (٥٨) إنه مع تلاشى الولاءات الوطنية والاجتماعية والمجتمعية لدى المحللين الرمزيين الأغنياء ، فإنهم سيصبحون أقل ميلاً لتقاسم ثرواتهم مع الأقل حظا . وقد خلدت الحضارات ليس بما صنعته من ثروات بل بما صنعته بها (الفن والتربية وغيرهما) . ويخلق المجتمع الجديد اليوم طبقة جديدة من " الخدم " (مهما حاولنا تجنب استخدام تعبيرى سيد وخادم) مهمتها تلبية احتياجات المحللين الرمزيين ومن شابههم ، بفارق أنهم هذه المرة لن يكونوا مستخدمين بل عاملين مستقلين ضمن الخدمات الموفرة لمن يقدر على شرائها . وهذا يعنى أن مستخدمى الخدمات لن يشعروا بأى مسئولية أو التزام يدفعهم إلى عمل شيء يضمن مستقبل الذين يقومون على خدمتهم . وهذا بدوره يعنى انقسامات اجتماعية جديدة (٥٩) .

١٠٦- ☐ **سادسا :** مع تزايد مشاركة القوى العاملة فى البلدان النامية فى الانتاج الصناعى والأنشطة التجارية ، ستتجه الأمور نحو إهمال القطاع الزراعى . والخطر يكمن فى وضع يتطور مع الزمن يملك فيه معظم الناس أجهزة فيديو دون أن يكون لديهم ما يكفى من الطعام . وقد تصبح التنمية المتوازنة صناعيا وزراعيا استراتيجية حيوية ضرورية فى المستقبل .

١٠٧ - ☐ **سابعا :** ثمة مجال للبحث والدراسة أهمل طويلاً ولابد من الالتفات

إليه ، وهو العلاقات بين الشركات ، خاصة فى إطارالعولمة وتزايد الحاجة إلى تحالفات استراتيجية بين الشركات : فقد اشبعت العلاقات بين الأشخاص درسا فى الماضى وحان الآن الوقت لدراسة العلاقات بين الشركات وهى مفتاح التحالفات المطروحة . ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة الحاجة إلى إقامة تحالف على أسس غير ملكيةالأسهم . وفى هذا الصدد يقول (**كينيشى أوهماى**) [٦٠] ، بعد أن يحلل بعض الأساليب الفاشلة فى إقامة التحالفات بين الشركات : "مانحتاج إلى معرفته أكثر من قبل هو سر فعالية العلاقات بين الشركات". ولعل منظمات أصحاب العمل ترى فائدة فى تشجيع دراسة كهذه وتنشر نتائجها .

١٠٨ – □ **ثامنا :** قد تكون النتيجة الكلية لهذه التطورات هى خلق الحاجة لدى منظمات أصحاب العمل إلى تحسين مهارات وقدرات العاملين فيها . وعملية تحويلهم إلى مهنيين محترفين ستكون عملية مستمرة . فهم بحاجة إلى ما يمكن تسميته بمجموعتهم الخاصة من المحللين النظريين لتساعدهم على تلبية الطلب المتصاعد على الخدمات ذات النوعية الجيدة . فالمنظمات مضطرة لا لتلبية احتياجات أعضائها فحسب بل لاستباق هذه الاحتياجات والاستعداد لتلبيتها . ويفترض أن ما لدى أعضاء المنظمات من خبرة وحكمة جماعيتين يمكّن المنظمات من أداء هذا الدور . وبعبارة أخرى سيتعين على منظمات أصحاب العمل أن تصبح أدوات تغيير كى تتمكن البلدان المعنية من الصعود على سلم التنمية الاقتصادية لتنضم إلى السوق العالمية . وهذا سيعنى أن الخط الفاصل بين الدورين الاجتماعى والاقتصادى لمنظمات أصحاب العمل سيتلاشى إلى حد ما مع ازدياد صعوبة تحديد أى من الدورين يقع ضمن اختصاص السياسات الاقتصادية ، وأى منهما يقع ضمن اختصاص السياسات الاجتماعية للمنظمات .

١٠٩ – □ **وأخيرا :** ينبغى لأصحاب العمل ومنظماتهم أن ينظروا نظرة جديدة إلى أثر هذه الاتجاهات على تنمية الموارد البشرية ، وعلى العلاقات الصناعية والادارة . وأثر هذه الاتجاهات قد أخذ يظهر فى بعض البلدان النامية وسيزداد ظهوره فى

السنوات القادمة ، خاصة أن البلدان النامية ، وخصوصا تلك التى تصعد سلم التنمية الاقتصادية وتقيم الروابط مع السوق العالمية ، ليست بمنجاة من تأثير هذه الاتجاهات.

١١٠ - جرى تطور الإدارة وتنمية الموارد البشرية والعلاقات الاقتصادية فى سياق الانتاج الروتينى الكبير . وكانت المؤسسات العاملة فى هذا الاطار هرمية يقوم على تنفيذ القرارات فيها مشرفون وإداريون ، ولم تكن القرارات توافقية بالمعنى المعروف . وكانت القوى العاملة نسبيا أقل تعليما ومهارة . وكان التنافس يؤدى إلى خفض الأجور، وكانت هناك آليات للحد من التنافس فى صفوف العمالة منها المفاوضة الجماعية . أما اليوم .. فى العالم الصناعى :

"فإن الانتاج الهائل والسياسات الكينزية أصحبت مفارقات زمنية بسبب التغير التكنولوجى وعولة النشاط الاقتصادى . ففى الاقتصاد العالمى التنافسى ، تتطلب قابلية البقاء الاقتصادى عناية أكبر بالجودة والانتاجية والمرونة ، وكلها كانت تعتبر على قدر أقل من الأهمية فى الانتاج الهائل . وتتطلب التغييرات أن تقوم الشركات أو البلدان الراغبة فى لعب دور عالمى باعتماد سياسات مختلفة فى مجالى العلاقات الصناعية وتنمية الموارد البشرية . وفى الاقتصاد العالمى التنافسى تتفوق البلدان ذات الأهداف والاستراتيجيات المستندة إلى التوافق الفعال على البلدان التى تتبع سياسات سلبية " (٦١) .

١١١ - يشهد العديد من البلدان فى عقد التسعينات ازديادا فى عدد العاملين الإداريين والتقنيين المستخدمين لبعض الوقت أو استخداما مؤقتا ممن يتمتعون بمهارات عالية وتحصيل تعليمى عال ، وارتفاعا فى عدد النساء فى كافة مستويات المؤسسات . كما تشهد زيادة هائلة فى عدد أصحاب العمل فى قطاع الخدمات . ونلمس بعض هذه الاتجاهات أيضا فى بعض البلدان النامية ، ويتوقع أن تصبح هذه الاتجاهات سمات رئيسية لعدد أكبر من المجتمعات النامية بحلول نهاية القرن .

١١٢ - لهذه التطورات آثار هامة فى ميدانى العلاقات الصناعية وإدارة الموارد

البشرية . فلا يمكن معاملة العاملين من ذوى المهارات الفكرية (كالمحللين الرمزيين) مثلاً معاملة المرءوسين . فهم يعتبرون أنفسهم أندادا لا مرءوسين يتلقون التعليمات ، ويريدون أن يعاملوا كمهنيين .. وأحيانا كشركاء . وعلى المؤسسات التى تستخدمهم أن تتعامل معهم بالاقناع لا بالأمر والنهى . ثم إن أجورهم مرتبطة بأدائهم ، وربط الأجر بالأداء نظام أجور يكتسب اليوم أهمية متزايدة ويصبح تدريجيا ميدان دراسة وبحث . والمؤسسات بحكم تقليصها لحجم مكاتبها الرئيسية ونقلها عملياتها خارج حدودها الوطنية ، أصبحت اليوم متعددة الأوطان المحلية مع تركيز على البقاء قرب الزبون ما أمكن . وهذا يعنى أنه يتعين على الاداريين أن يكونوا قادرين على العمل فى ثقافات مختلفة فى وقت أصبحت فيه الإدارة الشاملة لعدة ثقافات أمرا متزايد الأهمية . ثم إن الأعداد الكبيرة من الأشخاص الذين يعملون من منازلهم أو وفق ترتيبات تعاقدية مختلفة منها الأجر لقاء العمل المنجز لا لقاء الزمن المنفق ، ستعرض على الشركات طرقا جديدة فى التعامل مع الناس وفى تعطيل تطبيق الحماية التى تقررها قوانين العمل التقليدية للعاملين . ويقول (**تشارلز هاندى**) فى هذا الصدد [٦٢] :

" المدير الجديد مدير مختلف . فهو ، أوهى ، فى حالات متزايدة ، يستخدم ما يعرف فى لغة علم النفس بنظرية التعزيز : أى إطراء النجاح وغفران الفشل . وعلى المدير أو المديرة اليوم أن يستخدم الخطأ وسيلة للتعليم ، وهذا لا يمكن إلا بغفران الخطأ وإلا كان الدرس توبيخا لا عرض مساعدة . وعلى المدير الجديد أن يكون معلما وناصحا وصديقا وفى الوقت نفسه قائدا ومفتشا وقاضيا . وهذا يشكل انقلابا فى أساليب الإدارة إن لم نسر فى ركابه انقلبت الاتحادية إلى فوضى ، وعادت السيطرة للمركز الذى سيكبر وتزداد نفقاته أكثر مما ينبغى ، وسيؤدى هذا إلى شلل المؤسسة التى ستذوى وربما تموت ".

هناك أيضا تغييرات هامة فى مواصفات القيادة الفعالة فى هذا النمط الجديد من المؤسسات (٦٣) . وحتى كلمة "مدير" التى تنطوى على مدلول طبقى هيكلى يجرى تغييرها بكلمة "تنفيذي". "والادارة لم تعد تعبرعن مركز أوطبقة ضمن المؤسسة بل تفيد معنى النشاط ، النشاط الذى يمكن تعريفه وتعليم المهارات الضرورية له وتعلمه وتطويره. وإعادة تعريف الكلمة يعطيها أساسا مهنيا لم يكن لها أبدا ، فى بريطانيا على الأقل " (٦٤) .

١١٣– علاقات العمل وإدارة الموارد البشرية فى حاجة إلى مزيد من الاهتمام الفعال بتحقيق العلاقات الصناعية المنسجمة وبالآليات والممارسات التى تعززها ، ويقول (**رى مارشال**) فى هذا الصدد (٦٥) :

> "تتميز نظم الأداء الرفيع بدرجة عالية من مشاركة العاملين فيما كان يعتبر فى الماضى فى نظم الانتاج الهائل مهام تخص الإدارة وحدها . والواقع أن الفروق بين "المديرين" و"العمال" تصبح فى النظم الأكثر إنتاجية ومرونة مشوشة غير واضحة المعالم " .

وثمة أسباب عدة لزيادة مشاركة العمال فى النمط الجديد من المؤسسات :

(١) يتمتع العاملون على كافة المستويات فى هذه المؤسسات بمهارات ومؤهلات دراسية عالية ، وهم أقل قابلية لتقبل الأمر والنهى .

(٢) تفضى مشاركة العاملين فى الانتاج فى اتخاذ القرارات إلى تحسين الجودة والانتاجية .

(٣) تدفق المعلومات وإمكانية تحليل البيانات والمعلومات ضرورة لاتخاذ القرار. "ويستطيع العمال بقدرتهم التنظيمية أن يستخدموا المعلومات بما يضمن رفع قيمة المنتجات وتحسين الانتاجية والنوعية وحل المشكلات وتحسين التكنولوجيا . (٦٦)

(٤) ينطوى العمل اليوم على مهارات إضافية فى العلاقات بين الأشخاص كما يتطلب تنسيقا بين العمال وتقاسما للمعلومات .

(٥) ينبغى للمؤسسات التى تجاوزت مرحلة الانتاج الروتينى الكبير أن تشجع التجديد والابتكار . ولا يمكن تحقيق هذا دون زيادة مشاركة العمال .

١١٤ - لدى معظم البلدان استراتيجية لتنمية الموارد البشرية تهدف إلى خلق قوى عاملة متعلمة ومرنة تتمتع بالمهارات المطلوبة فى نظم عمل الأداء الرفيع . ومن لا يتمتع بهذه الصفات يعرض نفسه للبقاء فى مرحلة الانتاج الروتينى الكبير ذى الأجور المتدنية. لذلك ينبغى لكل استراتيجية معنية بتنمية الموارد البشرية أن تجعل هدفها تطوير مهارات قواها العاملة بكافة مستوياتها ، إضافة إلى رسم سياسة علاقات صناعية تركز على النهج التوافقى فى اتخاذ القرارات وعلى الأساليب الإدارية المناسبة للمؤسسات الأقل هرمية . ويتطلب بناء قوى عاملة مرنة توافر نظام تعليم أساسى وإمكانية وصول العمال إليه (٦٧) . ولما كانت مهارات مواطنى أى أمة من الأمم هى ما سيحدد إمكانية مشاركتها فى السوق العالمية فإن زيادة الاستثمار فى التعليم هى الخطوة الأولى الضرورية لتنمية الموارد البشرية . أما كيفية تنفيذ ذلك فى البلدان المختلفة فمسألة بالغة الأهمية وجديرة باهتمام منظمات أصحاب العمل .

١١٥ - أما كيف تؤثر هذه الاتجاهات على نظم العلاقات الصناعية التقليدية القائمة على المفاوضة الجماعية ففى المسألة **رأيان :**

■ **يقول الأول منهما :**

صحيح أن المفاوضة الجماعية تثبت الأجور ، وتحد من التنافس بين العمال ، ولكن هذين العاملين هما أقل أهمية فى اقتصادات القيمة العالية حيث أن لضعف مستوى المهارة أولانعدامها تأثير مباشرعلى الأجور فى كل الأحوال . ومن جهة أخرى ستبقى المفاوضة الجماعية سمة من سمات نظام العلاقات الصناعية فى الاقتصادات الأقل تقدما .

■ **ويقول الرأى الثانى :**

إن بوسع العمال ومنظماتهم أن يتكيفوا مع المفاوضة الجماعية لتلبية متطلبات العصر ما بعد الصناعى ، وذلك من خلال التركيز مثلاً على قضايا الانتاجية ، والمشاركة العمالية ، والنظم المرنة للأجور ، والأجور المستندة إلى الأداء ، والعلاقة بين النوعية والمرونة ، ونظم الحوافز الإيجابية ، والتدريب . ويقول (**راى مارشال**) (٦٨) متحدثاً عن الولايات المتحدة الأمريكية إنه :

"ينبغى للنقابات أن تثابر على تبنى السياسات العامة الهادفة إلى جعل الولايات المتحدة اقتصادا يتسم بالأجور العالية ، وبالتكافؤ ، وبالعمالة الكاملة ، وسيتطلب هذا قبل كل شيء تطوير مؤسسات أكثر ديمقراطية ، ومدارس عامة أكثر فاعلية ، ومراحل انتقالية بين المدارس والعمل ، ونظما لتعلم العمال أثناء العمل . وهذه لا تقل أهمية بالنسبة لنظم الأداء الرفيع عن التدريب على الإدارة الذى يستنفد اليوم جزءا كبيرا من أموال الشركات . وما هو مطلوب الآن هو أن تطور النقابات ومؤيدوها معادلاً فكريا حديثاً للاقتصاد الكينزى من أجل إثبات أن النقابات ضرورة للاقتصاد كما هى ضرورة للدولة والمجتمع .

ولا بد للنقابات أن تقوم بتحديث سياساتها وأساليبها وهياكلها كيما تصبح أكثر استجابة لاحتياجات أعضائها . إلا أن الدعم الجماهيرى القوى لها يتطلب مبررات تثبت أنها مؤسسة اقتصادية أساسية تعزز أنشطتها الاقتصاد بكامله ، وأنها ليست مجرد مجموعات تمثل مصالح ضيقة خاصة ."

□□□

الهوامش

(١) (س . ر . دى سيلفا) مستشار إقليمى لدى منظمة العمل الدولية لشئون أنشطة أصحاب العمل فى آسيا والمحيط الهادى منذ يناير / كانون الثانى ١٩٩٠ . عمل ضمن الجهاز الفنى لاتحاد أصحاب العمل فى سيلان (سريلانكا) منذ عام ١٩٦٤ وأصبح رئيسه التنفيذى (أمينه العام) فى الفترة من ١٩٨٢ – ١٩٨٩ .

(٢) للاطلاع على تحليل مفصل لهذا الدور انظر :

S.K.D. Jayemanne The Public Relations Function of An Employers' Organisation, I.L.O., ACT/EMP/11 (1991)

(٣) Readings in Human Resource Mangement ed.by Michael Beer and Bert Spector (The Free Press, New York, 1985) p.570.

(٤) James F. O'Brien Organisinig Information Services in Employers' Federations, I. L.O. ACT/EMP/10 (1991).

(٥) The Role of Employers' Organisations in Industrial Relations (Pan Asian and Pacific Employers' Organisation Round Table, Kuala Lumpur, ILO, 1987)

(٦) تستخدم كلمة : " **الربح** " هنا بمعنى "**الفائض**". إذ لا بد من الاقرار بأن الربح ليس هدفا من أهداف منظمات أصحاب العمل التى ينبغى أن تدار بحيث تدر فائضا يمكن استخدامه لتطوير العاملين والخدمات .

(٧) هذه الدراسات هى :

Robert B. Reich The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism (Alfred A. Knopf, N. York, 1991).

ومؤلف هذه الدراسة هو أحد أبرز الاقتصاديين السياسيين وهو أحد أفراد هيئة التدريس فى معهد جون ف. كندى لدراسات الحكم ؛ وكتاب :

The Age of Unreason (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1990),

وهى دراسة تتميز بنفاذ البصيرة لآثار مايجرى من تغييرات على الأعمال والتعليم وطابع العمل وماسيترتب عليها من تحول الطلب على المهارات اليدوية إلى طلب على المهارات العقلية . وهذه الدراسة تدين بالكثير لدراسة :

Kenichi Ohmae The Borderless World (Fontana, London, 1990)

ولدراسة :

Peter F. Drucker Managing For the Future: The 1990s and Beyond

(Truman Talley Books, N. York, 1992).

(٨) Op. cit. p.3.

(٩) انظر كنيشى أوهماى المصدر نفسه وبيتر ف. دروكر ، المصدر نفسه الفصل (١)

kenichi Ohmae op. cit., and Peter F. Drucker, op. cit. Chapter 1.

(١٠) فيما يخص انعدام جدوى إحصاءات التجارة الوطنية انظر كنيشى أوهماى ، الفصل (٩) .

kenichi Ohmae op. cit., chapter 9.

(١١) Robert B. Reich The Work of Nations . op. cit., p.8.

(١٢) Ibid.

(١٣) kenichi Ohmae op. cit. pp. 112-113

(١٤) كنيشى أوهماى Op.. cit

(١٥) كنيشى أوهماى ، ص. ١١٥ Kenichi Ohmae op. cit p. 115

(١٦) انظر : Robert B. Reich "Who Is Them?" in (March-April 1991) Harvard Business Review pp. 77-88.

(١٧) Ibid.

(١٨) انظر : Workforce 2000 : Work and Workers for the 21st Century (Hudson Institute, Indianapolis, Indiana, USA,1987)

ورغم أن التحليل الوارد فى هذه الدراسة يتعلق بالولايات المتحدة الأمريكية ، فإنه ينطبق على عديد من البلدان بالنسبة لعدد من القضايا .

(١٩) "Who is Them"?, op. cit. p . 86.

(٢٠) John Cantwell Technological Innovations and Multinational Corporations (Oxford: Basil Blackwell, 1989).

(٢١) "The Logic of Global Business: An Interview with Percy Barnevik" in (March-April 1991) Harvard Business Review 91 at 95.,

انظر أيضا مفهوم المؤسسة الاتحادية فى الفصل (٥) من كتاب تشارلز هاندى

The Age of Unreason, op. cit., الذى يحوى تحليلا ممتازا لنوع الشركة القادمة .
وإن أفضل هيكل للشركات اليوم يتألف من مركز استراتيجى صغير تدعمه ترتيبات كثيرة فى الخطوط الأمامية : (ايساموبا ماشيتا) من شركة (ميتسوى) .

(٢٢) Ibid p. 92

(٢٣) المصدر ذاته ، ص ١٠٥ . للمزيد عن الاستراتيجيات الضرورية للتشغيل الناجح للمؤسسات العالمية انظر كينيشى أوهماى ، المصدر ذاته ، الفصول (٦ – ٨) . وفى الفصل (٨) مناقشة حول الخطأ الذى ترتكبه كثير من الشركات ببنائها تحالفاتها على استراتيجيات غير مناسبة .

(٢٤) كينيشى أوهماي، المصدر ذاته ، الصفحة xi .

(٢٥) المصدر ذاته ، ص. x .

(٢٦) The Age of Unreason op. cit., pp. 144-145 . ولعل اليابان تبتعد اليوم عن الجودة الكاملة فى اتجاه انعدام العيوب فقط . انظر: Peter F. Drucker Managing For The Future, op . cit., chapter 24.

(٢٧) Kenichi Ohmae, op. cit. p.xi.

(٢٨) المصدر ذاته ، ص ١٤ . "تذهب الأصول الأولية للشركة الحديثة إلى بيتها مساء كل يوم لتناول العشاء ، فالأصول المدرة للدخل فى أية أمة من الأمم هى معارف ومهارات عمالها لا أبنية مصانعها أو مواردها الطبيعية":

Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century., op . cit . p . 116 .

(٢٩) Managing For The Future, op. op . cit., p. 26.

(٣٠) Managing For The Future, op.cit., p. 26

(٣١) The Work of Nations, op. cit., p.p.84-85

(٣٢) انظر Robert B. Reich, ibid, pp. 174-180 . وهناك فئة رابعة تتألف من العمال الزراعيين وعمال المناجم وموظفى الحكومة وعمال المرافق العامة وغيرهم .

(٣٣) المصدر ذاته ، ص ١٧٨

(٣٤) للاطلاع على دور المحللين الرمزيين فى المجتمع الحديث انظر :

Robert B. Reich The Work of Nations. op. cit., chapters 18,19..

(٣٥) انظر : Charles Handy The age of Unreason , op . cit., chapter 4 . He calls it the Shamrock Organisation.

(٣٦) Ibid. p. 91.

(٣٧) Ibid p. 178

(٣٨) انظر تشارلز هاندى ، المصدر ذاته ، الفصل ٢.

(٣٩) المصدر نفسه ، ص ٣٢-٣٣ . انظر بيترف. دروكر ، المصدر نفسه ، ص ١٨-١٩ : تتبع الأعمال التجارية غدا قاعدتين اثنتين :

أولاً : نقل العمل إلى حيث الناس ، لا الناس إلى حيث العمل .

ثانيا : تحويل الأنشطة التى لا تنطوى على فرص للتقدم إلى متعاقدين من الخارج .

(٤٠) المصدر نفسه ، ص ٣٤ .

(٤١) انظر : Peter F. Drucker Managing For The Future : The 1990s and Beyond, op, cit., pp.5-6

(٤٢) للاطلاع على ممارسة الشركات اليابانية التى تجعل منها استثناء من هذه الاتجاهات وللتعرف على العوامل التى أجبرت وتجبر اليابانيين على الانضمام إلى الشبكة العالمية انظر :

Robert B. Reich "Who Is Them?", op. cit. pp. 81-83.

(٤٣) انظر أيضا "The Logic of Global Business : An Interview with ABB's Percy: Barnevik" in (March-April 1991) Harvard Business review pp.91-105

الذى يتعرض فيه مؤلفه إلى مفهوم الشركة متعددة الأوطان المحلية التى يصفها كما يلى : "نحن اتحاد من الشركات الوطنية ولنا مركز تنسيق عالمى . ونحن لسنا مشردين ، فلدينا أكثر من مأوى ."

(٤٤) Robert B. Reich The Work of Nations, op . cit. pp. 162-163.

(٤٥) انظر : Robert B. Reich The Work of Nations. op. cit Ch. 17 حيث يعالج السؤال التالى : "لماذا يزداد الأغنياء غنى والفقراء فقرا ؟ " .

(٤٦) انظر : رايش ، المصدر نفسه الفصلين ١٨ و ١٩ اللذين يحملان عنوان : "إعداد المحلل الرمزى " .

(٤٧) انظر : روبرت رايش ، المصدر ذاته ، ص ٢٢٩ –٢٣٣ فيما يتصل بنوع التعليم والمهارات المطلوبة لاعداد المحللين الرمزيين . وهو يقول إن التعليم المطلوب هو ما يصقل مهارات التجربة الأساسية الأربع ، وما يطور التفكير المنهجى والتجريب والتعاون . ويقول إنهم يدربون على الشك والفضول والابتكار .

(٤٨) انظر : Chrles Handy The Age of Unreason. op. cit., pp. 34-36

(٤٩) المصدر نفسه ، ص ٣٥ . انظر الصفحات ٣٦ – ٤٠ لعرض الحالة فى بلدان معنية .

(٥٠) انظر : Robert B. Reich, The Work of Nations .op., cit.

(٥١) Managing For The Future, op.cit.pp.93-94

(٥٢) المصدر نفسه ص ١٣٣

(٥٣) Charles Handy The Age of Unreason, op. cit.,

فى الفصل الثامن من هذا الكتاب يقول الكاتب إنه لابد من إعادة اختراع التربية إذا ما أراد الناس حقا أن يتمتعوا بالقدرة على الانسجام مع عالم العمل المتغير

(٥٤) انظر : Robert B. Reich The work of Nations, op. cit. chapter 21.

(٥٥) The Work of Nations. op. cit p.264

(٥٦) Workforce 2000 : Work and Workers for The 21 st Century, op. cit., pages xxvi - xxvii.

انظر أيضا :

Peter F. Druker Managing For The Future: The 1990s and Beyond, op. cit., p.5.

■ حيث يقول إن النوع المناسب من التعليم هو ما يضمن الأمن فى العالم الصناعى اليوم "إن نوع التعليم المناسب هوشكل جديد من أشكال الأمن . ومع ذلك ما زالت مدارسنا بعيدة عن قبول واقع أن معظم الناس فى "مجتمع المعارف" سيكسبون عيشهم كموظفين . "سيعملون فى مؤسسات يتعين عليهم فيها أن يكونوا فاعلين ومع ذلك فهذا عكس ما يفترضه نظامنا التربوى . "مجتمع المعارف" مجتمع من المؤسسات الكبيرة – الحكومة والأعمال التجارية – وهى تعمل بالضرورة على

أساس تدفق المعلومات . وبهذا المعنى ، أصبحت كافة المجتمعات المتقدمة فى الغرب مجتمعات "ما بعد الأعمال التجارية" . فالأعمال التجارية لم تعد طريق الارتقاء الوحيد فى المجتمع . فالارتقاء المهنى يتطلب شهادة جامعية . ومركز الجاذبية انتقل إلى معارف العامل . ومع ذلك فإنه لا توجد أية مؤسسة تعليمية – ولاحتى معاهد الدراسات العليا فى الإدارة – تحاول تزويد الطلبة بالمهارات الأولية القادرة على جعلهم أعضاء فى المؤسسة : أى بالمقدرة على عرض الأفكار مشافهة وكتابة ، أى القدرة على العمل مع الناس ، قدرة الشخص على تحديد وتوجيه عمله ومساهمته ومجرى حياته الوطنية . "والمتعلم" هو النموذج الأصلى الجديد فى مجتمع ما بعد الأعمال التجارية" .

(٥٧) انظر : Robert B. Reich, op. cit., Chapter 23.

(٥٨) انظر الفصل (١٥) .

(٥٩) انظر تشارلس هاندى ، المصدر ذاته ، الفصول (٦ – ٨) للاطلاع على الوسائل التى يمكن للفرد أن يتبعها لإعادة ترتيب حياته بطريقة تجنبه العواقب القاسية لعالم العمل الجديد .

(٦٠) المصدر نفسه ، ص ١٦٩

(٦١) Ray Marshall "The Future Role of Government in Industrial Relations" 1992, Vol. 31 . Industrial Relations pp. 31-32

(٦٢) The Age of Unreason. op. cit., p. 132.

(٦٣) انظر : Ibid. pp 132-140

(٦٤) المصدر نفسه ، ص١٥٤ ، انظر الفصل (٦) لمزيد عن الصفات القيادية والادارية المطلوبة فى المؤسسات الجديدة

(٦٥) المصدر نفسه ، ص ٣٦

(٦٦) راى مارشال ، المصدر نفسه ، ص ٣٧

(٦٧) "تزيد المرونة من الانتاجية بتيسيرها نقل الموارد من المخرجات الأقل إنتاجا إلى المخرجات الأكثر إنتاجا فهى ترفع من الجودة من خلال قدرتها على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمستهلكين . يضاف إلى هذا أن المرونة فى استخدام العمال والتكنولوجيا تؤدى إلى زيادة الانتاجية بتخفيضها للهدر فى العمالة وفى وقت الآلة . راى مارشال ، المصدر نفسه ، ص ٣٦ ..

(٦٨) المصدر نفسه ، ص ٤٢

■ ■ ■

